إدارة المبيعات

الدكتور
أشرف خليل مصطفى





إدارة المبيعات

إدارة المبيعات

www.facebook.com/Econlibrary  Economics Library مكتبة الاقتصاد

د. أشرف خليل مصطفى

الطبعة العربية
2015م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
1778/4/2014

658.8
مصطفى، اشرف خليل
إدارة المبيعات /اشرف خليل مصطفى عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2014
( )ص.
ر.إ.: 2014/4/1778
الواصفات: /إدارة المبيعات/التسويق//إدارة الأعمال
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن راي دائرة المكتبة الوطنية أو اي جهة حكومية اخرى

Copyright ©
جميع الحقوق محفوظة: لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.
All rights reserved. NO Part of this book may be reproduced, stored in aretrival system, or transmitted in any form or by any means, without prior permission in writing of the publisher.

دار أمجد للنشر والتوزيع
جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠
هاتف: ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢
فاكس: ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢
dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com
عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث



مقدمة

تتأثر الجهود البيعية بشكل كبير بالقرارات التي تتعلق بعناصر المزيج التسويقي وأنشطة إدارة التسويق وفي نفس الوقت تؤثر وظيفة البيع على جهود إدارة التسويق.

و إدارة المبيعات كانت تحتل موقع متقدم في الهيكل التنظيمي للمنظمات ولوقت ليس ببعيد، وكان هناك عدم فهم صحيح لوظيفة التسويق، وهنالك الكثير ممن كان يعبر عن التسويق بوظيفة البيع، ولكن بعد تبني المفهوم التسويقي الحديث وتنوع الوظائف التسويقية أصبحت وظيفة البيع أحد الوظائف التسويقية وإدارة المبيعات تخضع تنظيمياً لها.

فلقد أصبحت الجهود البيعية جزء من الجهود التسويقية والإدارتان تعملان معاً وتتكامل أنشطتها. إن هذا التكامل يمثل سر نجاح تحقيق أهداف الإدارتين، إن جميع عناصر المزيج التسويقي وبرامجها والإجراءات التي تتبع تسهل على إدارة المبيعات تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.

فعلم إدارة المبيعات يجمع بين مفاهيم التسويق والإدارة والبيع وقد عرض الكتاب في فصوله المختلفة تلك المفاهيم بشيء من التفصيل حتى يتدرج القارئ في وضع العناصر المتكاملة لمفهوم عملية إدارة المبيعات.





الفصل الأول
مقدمة في التسويق والإدارة



أولا: مفهوم التسويق

المفهوم التقليدي للتسويق:

يعرف التسويق بأنه مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل، لقد وضع "كوتلر Cotler" هذا المفهوم الذي مازال الأكثر شيوعا، و يتضمن هذا المفهوم ما يلي:

- إن التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج و الاستهلاك.
- إن التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل، سواء جرى التبادل لصفقة واحدة، أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة.
- إن التبادل ليس مقصورا فقط على السلع و إنما يشتمل الخدمات أيضا، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثا عن السلعة، كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشترين لسلعته، و على هذا فإن التبادل يتطلب:

- طرفين يرغب كل منهما في إجراء التبادل.
- كل من الطرفين يملك أشياء ذات قيمة من وجهة نظر الطرف الآخر.
- كل من الطرفين قادر على إجراء الاتصال و تسليم ما لديه.

مراحل تطور مفهوم التسويق:

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية:

1- مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930):

و فيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، و أنّ قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، و تميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج و اقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.

2- مرحلة التوجيه للبيع (1930-1950):

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات و اقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، و ازداد الإهتمام

بوظيفة البيع، و لكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد إستخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع ...إلخ.

3- مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم):

و فيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتوجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين و كسب رضاهم. و قد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية، اقتصادية و اجتماعية.

المفهوم الحديث للتسويق:

العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع و توجيهها و الرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، و إشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج و التمويل و البيع) في نظام عمل موحد.[1]

[1] د/صديق محمد عفيفي ،التسويق مبادئ علمية و تطبيقية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،-1979- ص 17.

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي:

1- تقدير و تفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة و نموها و استقرارها.

2- إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى و على التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.

3- إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.

4- إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر و المستقبل، و إدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح و ضمان استقرارها.

5- تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.

6- عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، و الأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.

7- التخطيط الرسمي طويل و قصير الأجل لأهداف المشروع و استراتيجياته و خطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.

8- خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة و استخدام و الرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

و يتطلب تقييم المفهوم الحديث للتسويق توافر عدة متطلبات أساسية هي:[1]

أ- أن يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع.

ب- أن يصمم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتفق و هذا المفهوم.

ج- التخطيط المنظم.

د- تخطيط و تطوير المنتجات.

هـ- القيام بحوث التسويق.

و- تأكيد أهمية الإعلان و الترويج.

ن-التسعير

ح- منافذ التوزيع.

ط- التصرف على أساس أن المستهلك هو السيد.

كما يمكن إعطاء تعاريف أخرى نذكر منها هذا التعريف للتسويق:

---

[1] د/ صديق عفيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 21-34.

إنّ أكثر التعاريف قبولا هو ذلك الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية و الذي ينص:" التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم."

و يعرف الإقتصادي BARTELS التسويق على انه عملية اقتصادية، اجتماعية و ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات و خدمات مقبولة و بأسعار مقبولة.

و قد كانت شركة جنرال الكتريك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق بمعناه الحديث عام 1956، و منذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم عوض مفهوم البيع الذي كان سائدا لديها.

ثانيا : الاختلاف بين مفهومي البيع و التسويق:

يمكن إظهار الفرق بين مفهوم البيع ومفهوم التسويق في النقاط التالية:

1- التصور الوظيفي:

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق و الأساليب التي يمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي، في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.

2- البحث عن الربح:

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الإقتصادية، و من ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق، و لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك، الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة و استعداده لدفع ثمنها.

3- الموقع من أنشطة المؤسسة:

إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج و يتوقف عليه ضيقا و اتساعا، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و دراسة سلوك المستهلك و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك.

4- مجال التركيز:

يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن سلع، بينما ينصب إهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، كما أن

البيع يركز عل حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك، و أخيراً فإن الإنشغال الأساسي للمؤسسة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود، بينما الإنشغال الأساسي للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، و إنما أيضا للخدمات المرفقة بها.

5- تكامل و انفراد الجهود:

ارتبط مفهوم البيع بمرحلة إنفراد وظائف المؤسسة، و سيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المؤسسة، أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة عن تمويل إنتاج و تموين، و الذي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها.

و أخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته و تطوره بتصريف المنتوج المادي، أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، و العمل على تلبيتها بما يرضي المستهلك.

ثالثا: أهداف التسويق:

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الإقتصاديين و المسيرين

على أن للمؤسسة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقـاء.

1- الربح:

يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية و من ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع المر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، و التشريعات الجبائية، و كذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل و هذا الربح القابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المؤسسة، كما تمد المؤسسة بفائض قابل للإستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟

دور التسويق في تحقيق الربح:

يعتقد بعض رجال الأعمال و الإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق هو إعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، [الربح=الإيراد-التكلفة]، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، و لذا يكون دور التسويق هو

تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.)

علاقة الربح بربحية المؤسسة:

إن القيمة المطلقة للربح لا تعط سورة حقيقية عن ربحية المؤسسة، فتحقيق ربح سنوي قدره 10مليون دينار قد يعتبر مؤشر نجاح بالنسبة لمؤسسة صغيرة كورشة للنجارة مثلا، بينما تمثل خطوة نحو الإفلاس بالنسبة لمؤسسة كبيرة كشركة للإنتاج السيارات مثلا، و لكن يعتبر الربح تعبيرا صادقا عن ربحية المؤسسة لا بد أن ينسب إلى جميع أصولها، و هو ما يطلق عليه [معدل العائد على رأس المال= الربح الصافي / مجموع الأصول]، الذي يقيس مقدار الربح الناتج عن كل دينار من الإستثمار، فإذا كان سعر القائدة السائد في السوق المالي هو 8% فإن مبلغ الربح الذي يتعين على المؤسسة تحقيقه حتى يقال عنها أنها تعمل في شروط مقبولة من الربحية هو ذلك الذي تجعل معدل العائد على الإستثمار أكبر من (>8%).

دور التسويق في زيادة معدل العائد على الإستثمار:

يظهر دور التسويق في زيادة معدل العائد على الإستثمار من خلال تحسين كل من معدل الربح و معدل الدوران، باعتبار أن:

[معدل الدوران على الإستثمار = الربح الصافي / مج الأصول]

= [الربح الصافي/ المبيعات] × [المبيعات/مج الأصول]

معدل الدوران على الإستثمار = معدل الربح × معدل الدوران

حيث أنه على المؤسسة أن تركز على المبيعات و تكلفة البيع معاً، لأن ذلك يسمح لها بتحقيق الزيادة في معدل الربح بطريقتين:

- إما بزيادة المبيعات بدرجة أكبر من التكلفة.
- أو تخفيض التكلفة بدرجة أكبر من المبيعات.

و حتى يمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في زيادة معدل العائد على الإستثمار، لا بد أن تكون على دراية بجميع العناصر المساهمة في تكوينه و أخذها بعين الإعتبار.

معدل الربح = الربح الصافي / المبيعات

معدل العائد على الإستثمار

معدل الدوران = المبيعات / مج الأصول

بحيث:

معدل الربح = الربح الصافي / المبيعات = [المبيعات - تكلفة التشغيل] / المبيعات

= [المبيعات - (تكلفة البضاعة المباعة + تكلفة البيع+ تكاليف إدارية)] / المبيعات

2- النمو:

يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو:

1- زيادة الطلب على الإنتاج:

حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي.

2- زيادة شدة المنافسة:

مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة.

3- البقاء:

يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، و لابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها،

و من ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

1-البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة:

سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية.

2-ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية:

أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

رابعا: الإطار العام للتسويق:

- تنظيم إدارة التسويق

I - التنظيم الهيكلي للوظيفة:

و يقصد بوضع هيكل تنظيمي لها، و ذلك بتقسيمها إلى عدة أقسام و مصالح، و تحديد مسؤوليات ووظائف كل منهما، و كذا تحديد مؤهلات الأشخاص الذين يقومون بآداء هذه الوظائف و المسؤوليات، حيث يجب أن نعرف طبيعة نشاط التسويق، فهو فن أكثر منه علم، و لكن هذا لا يعني

أنه لا يستند إلى قواعد علمية، و إنما هذه القواعد غير كافية لحل مشكلة المبيعات نظرا لكون معظم هذه المشاكل نابعة من تصرفات الأفراد التي لا تخضع دائما إلى سلوكات منطقية قابلة للتفسير العلمي.

فقد يتأثر شخص ما بإعلان معين حول منتوج ما، و يقبل على شرائه و في الوقت نفسه لا يتأثر به شخص آخر، و قد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض السعر لزيادة المبيعات فتفاجئ بانخفاضها و هذا عكس القوانين الإقتصادية.

1-أهمية إدارة التسويق:

تحتل إدارة التسويق مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية، و يرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات و تحليل السوق، ومعرفة ردود أفعال الزبائن و المنافسين ....، و يزداد الإهتمام بإدارة التسويق كلما كبرت المؤسسة، و ازداد إنتاجها، و اتسع سوقها، و قد تشرف بعض المؤسسات بنفسها على تنظيم و مراقبة مبيعاتها أو تسند عملية التوزيع إلى مؤسسات متخصصة، و يتوقف الإختيار بين الأسلوبين على عدة عوامل أهمها: المقدرة المالية للمؤسسة، المقدرة التنظيمية و حجم الإنتاج و تنويعة، و حجم عدد العملاء....إلخ. و يمكن إبراز أهمية التسويق من خلال المعايير التالية:

-نسبة تكاليف التوزيع: بالرغم من صعوبة تقدير تكاليف التوزيع بدقة، إلا أن كثيرا من الدراسات بينت أنها لا تقل في معظم الحالات عن 25%

من سعر البيع عند الإستهلاك، و قد تصل هذه النسبة في بعض الحالات إلى 100% و أكثر من سعر البيع عند الإنتاج.

- حجم العمالة: لقد زادت نسبة المشتغلين في مجال التوزيع زيادة كبيرة، حيث تضاعف خلالها عدد العاطلين في مجال الإنتاج مرتين في و.م.أ ، بينما تضاعف عددهم في مجال التوزيع ب12مرة خلال نفس الفترة.

- صعوبة تخفيض تكاليف التوزيع: لقد أدى التوسع في استخدام طرق الإنتاج الآلية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج إلى النصف، و في بعض الصناعات إلى الثلث، في حين أن تكاليف التوزيع لم تخفض بنفس النسبة.

2- العوامل الواجب مراعاتها في تنظيم إدارة التسويق:

يختلف نظام إدارة التسويق من مؤسسة إلى أخرى حسب عدة عوامل أهمها:

1- طبيعة المؤسسة:

في حالة ما إذا كانت إنتاجية أو تجارية فقد تستطيع الولي الإستغناء عن إدارة التسويق بإسناد تسويق المنتجات لهيئات متخصصة في حين تعتبر إدارة التسويق بالنسبة لمؤسسة تجارية محور نشاطها.

2- حجم المؤسسة:

فالمؤسسة الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق، و تكتفي بجمع عدة نشاطات أو وظائف في إدارة واحدة أو مصلحة واحدة.

3- حجم الإنتاج و تنوع السلع التي تتعامل فيها المؤسسة و كذا أنواعها إلى سلع صناعية و استهلاكية.

4- حجم و عدد الأسواق التي توزع فيها المؤسسة إنتاجها محلية، جهوية، أو خارجية.

5- سياسات التسويق: كسياسات الإئتمان، التسعير و التسليم.

- علاقات إدارة التسويق بالإدارات الأخرى:

إن التعاون الفعال بين إدارات المؤسسة، يعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها، و فيما يلي بيان طبيعة العلاقات التي يجب أن تربط إدارة التسويق بأهم الإدارات في المؤسسة:

1-إدارة الإنتاج:

إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج هي إنتاج ما يحتاج إليه و يطلبه المستهلك فإن مهمة تحديد ما يطلبه المستهلك تقع على عاتق إدارة المؤسسة التي يتعين عليها إبلاغه في الوقت المناسب بإدارة الإنتاج، حتى تبرمج أو تعدل عمليات

إنتاج بما يتفق و رغبات المستهلك في المنتوج، ومن ثم ضرورة وجود ترابط دائم بين الإدارتين، و تختلف و وسيلة الربط بينهما من مؤسسة لأخرى، ففي المؤسسات الصغيرة تكون العلاقة مباشرة بينهما، بينما تنشأ في المؤسسة الكبيرة مكاتب خاصة مهمتها الربط بين الإدارات المختلفة للمؤسسة.

2-إدارة المشتريات:

غالبا ما تفضل هذه الإدارة في المؤسسة الإنتاجية الكبيرة و يكون الإرتباط وثيقا بينهما، فهي المسؤولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج، أما بالنسبة للمؤسسة التجارية فتحتل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، لذلك يكون الإرتباط وثيقا بينهما.

3-إدارة المالية:

نظرا لحاجة عمليات البيع إلى رأس مال عاجل، فإنه لا بد للسياسات البيعية التي تتبعها إدارة التسويق فيما يتعلق بمنح الإئتمان و تحديد الأسعار أن تتماشى مع الحالة المالية للمؤسسة، فلا يعقل مثلا أن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود بيع على حساب لأجل في وقت تشكو فيه المؤسسة ندرة السيولة.

4-إدارة التصدير:

إن اختلاف ظروف التجارة الداخلية عن الخارجية أدى في معظم المؤسسات الكبرى التي تطمح لغزو الأسواق الخارجية إلى فصل إدارة التسويق عن إدارة التصدير، حيث تختص الأولى في ترويج و توزيع المنتوجات على مستوى السوق الداخلي، بينما تختص الثانية في خلق الظروف الملائمة لغزو منتجات المؤسسة للأسواق الأجنبية، و يتوقف الفصل بين الإدارتين على مدى اهتمام المؤسسة بالأسواق الخارجية، و على كمية و تكرار عمليات التصدير التي تقوم بها فقد تكون عمليات التصدير من إختصاص قسم من أقسام التسويق في المؤسسة الصغيرة، و في هذه الحالة يجب أن يكون مدير المبيعات خبرة واسعة في كل من ظروف التجارة الداخلية و الخارجية.

خامسا: دراسة السلع

تبدو دراسة السلع بمنظور تسويقي بمسألتين، الأولى تتعلق بتصنيف السلع إلى مجموعات تشترك في خصائصها التسويقية، و الثانية تتعلق بمعرفة مراحل دورة حياة السلعة، و الغاية من كل ذلك معرفة الخصائص التسويقية لكل سلعة و كذلك في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها حتى تمكن أخذها بعين الإعتبار في رسم السياسة اللازمة لتسويق السلع بصورة فعالة.

- تصنيف السلع:

تصنف حسب الطريقة التي تشترى بها السلعة (من الذي يشتريها، كيف و من أين، الكميات المشتراة و عدد مرات الشراء و العوامل التي تؤثر في الإختيار) و كذلك حسب طبيعة السلعة. و يمكن تصنيفها بصفة عامة إلى:

1- سلع إستهلاكية:

و هي التي يشتريها المستهلك الأخير لإشباع حاجاته، و هي تصنف إلى ثلاث فئات رئيسية:

أ- فئة السلع الميسرة: و هي التي يشتريها المستهلك بسرعة من أقرب المحلات و بدون تسويق أو تخطيط مسبق، و تنقسم إلى سلع نمطية، و التي تتميز بارتفاع معدل تكرار الشراء.

ب- فئة سلع التسويق: و هي التي يبذل فيها المستهلك وقتا أو جهدا كبيرين في المقارنة بين الأصناف المتاحة منها قبل اختيارها أو شرائها، و تتميز بارتفاع سعر الوحدة و إما بإتباعها رغبة خاصة يعتبرها المستهلك ذات أهمية كبيرة.

ج- فئة السلع الخاصة: و تعني عند البعض السلع الجديدة التي تحتاج لجهود ترويجية كبيرة لخلق طلب عام عليها، و عند البعض هي التي تلبي رغبات عدد محدود من المستهلكين.

2- السلع الصناعية:

هي التي تشترى بغرض استخدامها في إنتاج سلع أخرى و تنقسم إلى:

أ- السلع التي تدخل مباشرة في المنتوج كالمواد الخام و المواد نصف مصنعة.

ب- السلع التي لا تدخل مباشرة في المنتوج النهائي و تنقسم بدورها لفئتين:

- السلع الرأسمالية: و هي التي تهتلك في دورة إنتاجية واحدة كالآلات و التجهيزات.

- السلع التشغيلية: كالوقود و الزيوت و الشحوم.

الخصائص التسويقية للسلع الصناعية:

- رشادة دوافع الشراء، حيث يأخذ المشترين في الإعتبار قدرتها على تخفيض تكاليف الإنتاج عكس الإعتبارات النفسية التي تدخل في تحديد قرار شراء السلع الإستهلاكية.
- الشراء المباشر: تباع مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- ضعف تكرار معدل الشراء.

- تركيز و تمركز السوق، حيث تمركز في المناطق الصناعية.
- التبادل المعاملي، حيث تشتري المؤسسة من المنتج الذي يشتري منها بدوره.
- الطلب المشتق، حيث يخضع الطلب عليها إلى الطلب على السلع الإستهلاكية التي تدخل في إنتاجها .
- إمكانية الإيجار، حيث أنه يمكن تأجيرها عوض بيعها.

- دورة حياة السلعة:

لكل سلعة دورة حياة تتكون من مراحل محددة تختلف فيها ظروف تسويقها و تبدأ حياة أي سلعة من لحظة تقديمها إلى السوق، و لكن قبل ذلك تمر بمرحلة الإبتكار التي تتطلب القيام بدراسات تتضمن ثلاث خطوات:

1- خلق أفكار السلع الجديدة (إيجادها) حيث يقوم بها قسم البحث و التطوير.

2- فحص السلع المحتملة (المختارة)

3- تقييم السلع المختارة من خلال:

1- مدخل نقطة التعادل: حيث تحاول الشركة تحديد كمية المبيعات التي يبدأ معها في تحقيق الأرباح، فتختار تلك التي تمكن معها الوصول إلى نقطة تعادل بأقل كمية من المبيعات.

2- مدخل القيمة الحالية: و فيه تقوم الشركة بحساب مجموع التكاليف إنتاج السلعة على مدى كافة دورة حياتها، و كذا حساب الإيرادات المحققة من مبيعاتها على كامل الدورة و تختار السلعة التي تحقق أكبر فارق.

- مراحل حياة السلع:

أ- مرحلة التقديم:

و تميز بضعف حجم المبيعات، قلة نقاط البيع، اكتفاء المنتج بتقديم نموذج واحد أو عدد قليل من نماذج السلعة لعدم وضوح قطاعات السوق في هذه المرحلة، التركيز في الحملة الإشهارية للسلعة على الطابع التعريفي أي تعريف المستهلك بها، إنتهاج إحدى السياستين السعريتين إما سياسة السعر المنخفض أو سياسة السعر المرتفع.

ب- مرحلة النمو:

و فيها يكون المستهلكون قد تعرفوا على السلعة و زاد انتشارها في السوق و تميز ب:

- إدخال تحسينات على السلعة تجنبا لنقاط الضعف المكتشفة في مرحلة التقديم.

- دخول منتجين جدد إلى جانب إنتاج السلعة و بالتالي زيادة المنافسة.

- تحول المؤسسة من الإشهار التعريفي إلى الإشهار التنافسي.

- نمو حجم المبيعات يكون بمعدلات متزايدة.

- البحث عن منافذ توزيع جديدة لاحتلال أكبر جزء من السوق.

ج- مرحلة النضج:

تبدأ من الوقت الذي تصبح فيه المبيعات تزداد بمعدلات متناقصة، و تعتبر هذه المرحلة هي الأطول في دورة حياة المنتوج و تتميز ب:

- شدة زيادة المنافسة و تشبع السوق (العرض > الطلب)
- إرتفاع تكلفة التسويق و انخفاض الأسعار إلى الطابع التذكيري.
- غالبا ما تقوم بعض المؤسسات بمحاولة تطوير بعض جوانب السلعة لتحديد دورة حياتها .

د-مرحلة التدهور أو الزوال:

تبدأ عندما ينعدم معدل نمو المبيعات و بالتالي يميل حجم المبيعات إلى الإنخفاض بشكل كبير و متواصل، و تتميز هذه المرحلة عموما ب:

- تقليص أو إلغاء ميزانية الترويج بدرجة كبيرة لضعف مردوده في هذه المرحلة.

- إعتماد سياسة السعر المنخفض كوسيلة رئيسية لحد من الإنخفاض الشديد في حجم المبيعات.

- انسحاب المؤسسة من الأسواق و نقاط البيع ذات الفعالية المحدودة لتقليل نفقات التسويق.



الفصل الثاني

الإدارة



أولا: مفهوم الإدارة:

تتعدد تعريفات الإدارة، حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها " فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر".

ويعرفها البعض الآخر "بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها Kreitner بأنها "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة".

ومن مجمل التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في أي تعريف لمفهوم الإدارة :

- الإدارة عملية: ويقصد بذلك أن الإدارة كمفهوم يشتمل أو يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تمثل في تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة .
- عنصر التفاعل: أن الإدارة لا تتحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاطاً جماعياً وليست نشاطاً فردياً .
- تحقيق الأهداف: لا تقوم الإدارة إلا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث إن تعاون شخصين مع بعضهما البعض بدون هدف لا نستطيع أن نطلق عليه "إدارة"، ولكن في حالة اشتراك الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة هنا تنشأ "الإدارة" .

▪ الكفاءة والفعالية: ركزت التعريفات السابقة على مفهومي الكفاءة والفعالية. والكفاءة كمفهوم يقصد بها "استخدام أقل المدخلات (من ناحية التمويل والموارد البشرية) من أجل الوصول للمخرجات المطلوبةأما الفعالية فيقصد بها "تحقيق الأهداف المطلوبة"؛ حيث إن الفعالية تحقق بتحقيق المنظمة لأهدافها وهكذا فإن الإدارة تعنى النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين فى منظمة ما (عامة- خاصة- أهلية)، وذلك لتحقيق أهداف محددة هي أهداف المنظمة.

الإدارة بين العلم والفن والمهنة :

لقد كثر الجدل بين الأكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة، من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة. وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يلي :

أ- الإدارة علم : يرى هذا الفريق أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفاً. ويرى هذا الفريق أنه بالرغم من عدم التوصل إلى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علماً مكتمل الجوانب، فإن البعض الآخر يرى ان هناك عدد من القواعد التي تعتبر مرشداً على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها وتشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم فى الإدارة، وذلك باعتبارها علماً اجتماعياً تخضع قواعده للتغيير والتطور شأنها في ذلك شأن العلوم

الاجتماعية الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم النفس وغيرها من العلوم الاجتماعية والإدارة وفقاً لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب من المجتمع الإنساني ويعتمد كأي علم اجتماعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

- الاستقراء (Induction) : الوصول إلى تعميمات كلية من خلال تتبع الجزئيات أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة.
- الاستنباط (Deduction) : يقوم على أساس افتراض أن ما يصدق على الكل يمكن أن يصدق أيضاً على الجزء، وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها.

ويرجع أنصار هذا الاتجاه القصور في عدم التوصل إلى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية إلى أن الإدارة علم حديث النشأة، حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال ودورويلسون المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام 1887.

ب - الإدارة فن : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة، ومن ثم فإنها فن أكثر من كونها علم، حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير خاصة مع كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب إخضاعه للتجربة والقياس .

ويشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة إلى أن الإدارة هى علم وفن في نفس الوقت، حيث ان الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين. فالعلم يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية. ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت، وأن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

ج - الإدارة كمهنة : يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولته بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة، فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة.

وإذا ما نظرنا إلى واقع عمل الإدارة والإداريين، فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الاحتراف المهني بحيث تصبح الإدارة مهنة لمجموعة من الأفراد العاملين في حقل الإدارة، وتتطلب عملية الاحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فترة زمنية في العمل الإداري إلى أن يكون إدارياً محترفاً وخبيراً في العمل الإداري بحيث يمكن إطلاق مفهوم الحرفة على العاملين في مجال الإدارة.

ثانيا: مبادئ الإدارة:

يعتبر هنرى فايول من أشهر من قدم عدداً من المبادئ التي تحكم العمل الإداري، وتعرف مبادئ الإدارة بأنها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، والأثر الناتج من هذا التصرف. وهذا يعني أن تلك المبادئ هي التي تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

وبناءاً على ما سبق فقد حدد فايول خمس وظائف رئيسية للمدير وهى التخطيط، التنظيم، إصدار القرارات، التنسيق، والرقابة.

كما قام فايول بتحديد عدد من المبادئ للإدارة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

تقسيم العمل- السلطة- الانضباط- وحدة الرئاسة- وحدة التوجيه- الأولوية لمصلحة المنظمة- عدالة العوائد- المركزية- تدرج السلطة- الترتيب- المساواة- الاستقرار- المبادأة- التعاون.

وكما أسهم لوثر جوليك في تقديم عناصر العملية الإدارية وتحديدها في- POSDCORB- ، وهى اختصار ل

التخطيط	Planning	P
التنظيم	Organizing	O
إدارة الأفراد	Staffing	S

التوجيه	Directing	D
التنسيق	Coordinating	CO
عمل التقارير	Reporting	R
الميزانية	Budgeting	B

المداخل الإدارية الحديثة:

يمكن القول انه من الصعب تحديد المدخل الأكثر مناسبة لزيادة فعالية المنظمة وإنتاجية أفرادها، حيث أن القول بأن مدخلاً معيناً دون الأخر يمكن الاعتماد عليه بشكل متكامل أمر يشوبه العديد من النقد، فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة لإدارة المنظمة، وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقاً لموقف معين.

ومن المداخل الحديثة التي تناولت بالدراسة والتحليل المنظمات الإدارية من رؤى أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفي.

اولاً: مدخل النظم: System Approach

من مشكلات المداخل السابقة الإنعزال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزاً ليربط المنظمة بعناصر البيئة التي تعمل في اطارها. والمنظمة وفقاً لهذا المدخل تتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، التي تقوم على ثلاثة مكونات أساسية، وهي التوازن بين الأجزاء المكونة للنظام، التعايش مع البيئة الخارجية، ووجود نظام جيد للاتصال بالبيئة. وأي نظام يتكون من أجزاء أساسية كالتالي:

▪ المدخلات: ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء فى صورة موارد بشرية، موارد مادية، معلومات،...إلخ.

▪ المخرجات: وتشتمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشتمل أيضا على الأنماط السلوكية للنظام والمكاسب والخسائر التي يحققها.

▪ عمليات التحويل: في إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك بإستخدام الموارد المختلفة للوصول إلى السلع والخدمات المختلفة.

▪ التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام، حيث تتدفق المعلومات بشكل عكسي لتصحيح الإختلالات في التطبيق، وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الإنحرافات الناتجة عن النظام.

ثانياً: المدخل الموقفي: Contingency Approach

يشكل المدخل الموقفي الإتجاه الثاني بعد مدخل النظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للفكر الإداري، حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية، ويؤكد المدخل الموقفي أن لكل موقف طريقة للتعامل معه وأن التصرفات الفعالة في موقف معين قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى.

العملية الإدارية :

تحول الإدارة في الواقع إلى مجموعة من العمليات التي يمارسها القائمون على العمل الإدارى بحيث يشمل عمل الإدارة فى الممارسة عدداً من العمليات التي تبدأ بالتخطيط ووضع الأهداف وتنتهي بقياس الأداء والتحقق من النتائج وهكذا. وتتكون العملية الإدارية من أربعة مكونات أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة .

و العملية الإدارية تتم فى إطار منظم وتسعى لتحقيق الأهداف التى نشأت من أجلها المنظمة ونتناول فيما يلي تعريفاً موجزاً لكل من هذه العناصر وذلك على النحو التالي:

التخطيط: هو العملية التي تتضمن وضع الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشترك كل مدير في المستويات التنظيمية المختلفة في عملية التخطيط، فبينما يشارك مديرو الإدارة العليا في عملية التخطيط في إطار وضع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة، يشارك مديرو المستويات التنظيمية الأخرى في وضع الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز أعماله .

التنظيم : هو عملية تخصيص المهام، توزيع الموارد، وترتيب الأنشطة من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة جيدة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة، من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام؟

القيادة : تعتبر القيادة من العناصر الهامة للعملية الإدارية، حيث إن كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين. ومن ثم فإن على كل مدير أن يتمتع بالقدر الكاف من المهارات التي تمكنه من قيادة أعضاء المجموعة التي يشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والقائد الفعال يشترط توافر فيه مجموعة من السمات التي يمكن تحديدها في القدرة على فهم ديناميكيات سلوك الأفراد والمجموعات، القدرة على حفز الموظفين الذين يعلمون تحت إشرافه، تنمية القدرة على خلق آليات اتصال فعالة بين أعضاء المجموعة، القدرة على وضع رؤية مستقبلية لإدارتهم، تمكين الموظفين لتحويل الرؤية إلى حقيقة .

الرقابة : تعتبر الرقابة مكون أساسي من مكونات العملية الإدارية، والتي يجب على المدير أن يلم بأدواتها، والرقابة هي العملية التي يتم فيها تحديد عناصر الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التى يمكن أن يقع فيها العنصر البشرى أو القائمون على التنفيذ.

ثالثا: الأدوار الإدارية:

قد يكون من المفيد عند هذا المستوى من مستويات التعريف بمفهوم الإدارة وتعريف العملية الإدارية أن نوضح للقارئ أهمية التميز بين عدد من المفاهيم التي تختلط فى ذهن الطالب المبتدئ في دراسة الإدارة فمثلاً من هم المديرين، وما هى الأدوار المنوطة بها، وما هي المستويات المختلفة لعمل

الإدارة، وهل يتطلب العمل الإداري مهارات أو كفاءات خاصة يتميز بها القائمون على عمل الإدارة؟

المدير هو ذلك العضو التنظيمي المسئول عن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وفي هذا الإطار يمكن التعريف أولاً بالأدوار التى يقوم على أدائها المديرون وذلك على النحو التالي:

- الأدوار: لقد حدد هنري منتزبرج ثلاثة أدوار للمديرين، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأدوار المرتبطة العلاقات بين الأفراد

ب- ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة. وتنبع هذه الأدوار من أساس السلطة الرسمي للمدير. وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محفزة أم منفرة؟ هل تساعد على الابتكار أم الجمود ؟ .... إلخ .

"الأدوار الإدارية العشرة كما حددها منتزبرج"

- الدور التمثيلي Figurehead :

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بتقمص شخصية ممثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي .

- الدور القيادي Leader :

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما يتضمن الدور القيادي مسئولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم .

- الدور الاتصالي Liaison :

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويتضح الدور الاتصالي الجيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة مع جميع عملاء المنظمة مما يساعد على إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل .

ت- الأدوار المرتبطة بالمعلومات Informational Roles:

ويقصد بهذه الأدوار مسئولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمنتفعين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إجمالها في إطار الأدوار التالية :

- دور المتابع Monitor: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المديرون بتحديد الفرص والمخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية .
- الدور الإعلامي Disseminator: ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمفيدة

للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ونشر تلك المعلومات وتوصيلها إلى من يستفيد منها لضمان حسن أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

- دور المتحدث Spokesperson: تظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والأزمات التي تتعرض لها المنظمة .

ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات Decisional Roles:

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والتوصل إلى نتائج بشأنها، وتتضمن تلك الأدوار أيضاً عملية استخدام المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة، ولقد حدد هنري منتزبرج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمتخذ للقرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي :

- دور المبادر Entrepreneur: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بالبحث عن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أخذ المبادرة عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس .

- دور محتوى المشاكل Disturbance Handler: يقصد بهذا الدور قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والنزاعات التي قد تنشأ بين

مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإنتاجيتها .

- دور تخصيص الموارد Resource Allocator: ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة .
- الدور التفاوضي Negotiator: يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة. والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالنسبة لمديري إدارة المشتريات والمبيعات، نظراً لما تستلزمه عمليات الشراء والبيع من الدخول في إجراءات التفاوض بأنواعها المختلفة .
- المستويات الإدارية ووظائف المديرين

يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التى يقوم بها المديرون إلى ثلاث فئات أساسية، والتي يمكن الإشارة إليها في مستوى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة، ويوضح الشكل التالى المستويات المختلفة لعمل الإدارة:



2- مستوى مديرو الإدارة العليا:

يحتل مديرو الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويتولى هؤلاء المديرون القيام بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي:

تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكرة، إدخال تعديلات أو تغييرات في نظام المكافآت أو توزيع التكلفات الجديدة .

3- مديرو الإدارة الوسطى :

يشغلون أكبر مجموعة من المديرين داخل المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء، مدير القسم، مدير العمليات ، ... إلخ. ويختص مديرون الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا .

4- مديرو الإدارة المباشرة:

ويطلق على هؤلاء مديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العمال التشغيليين. ويقضي مديرو الإدارة المباشرة معظم أوقاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الورش أو المعامل والإدارات، وذلك عكس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهام تتعلق بالتخطيط للعمل الإداري أو وضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بعمليات التنفيذ.

- الأنواع:

بالإضافة إلى التقسيم السابق الخاص بمستويات العمل الإداري فإن هناك انواع أخرى من تصنيف المديرين، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والوظائف التي يقومون على أدائها وفيما يلي يمكن توضيح الأنواع المختلفة للمديرين كالتالي:

1- المدير التنفيذي:

وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء من سلع أو خدمات . ويعتمد المدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الإستشاريين الذين يقدمون له العون والمساعدة .

2- المدير الاستشاري:

وهو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته الفنية في تقديم النصيحة للمستويات للأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول / الإشرافي .



3- المدير الوظيفي:

وهو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو مدير التسويق ، ومدير الإنتاج، و مدير إدارة الموارد البشرية، ... إلخ .

4- المدير العام:

على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسئولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة .



الفصل الثالث

البيع



أولا: مفهوم البيع

التطور التاريخي لمفهوم البيع

عرفت ممارسة عمليات البيع منذ آلاف السنين. وتشير الآثار القديمة المكتشفة عن إنسان ما قبل التاريخ أنه مارس التجارة في مختلف السلع. كما تشير العديد من الكتابات القديمة، وهي طلبات بيع ومستندات تجارية إلى أن الناس في العصور القديمة كانوا قد ابتكروا شبكات تجارية معقدة. لقد مكن اكتشاف النقد حوالي سنة 600 ق م الناس من بيع سلعهم بدلا من مقايضتها. ونتيجة لهذا توسعت التجارة وكذلك عملية البيع.

أما في غرب أوروبا فقد تمت ممارسة عمليات تجارية قليلة في الفترة من القرن الخامس إلى القرن الثاني عشر الميلادي. فمعظم الناس كانوا يقومون بتوفير احتياجاتهم في منازلهم أو بأنفسهم، كزراعة المواد الغذائية ونسيج الملابس وصناعة الأدوات التي يحتاجونها لمزاولة أعمالهم. أما في العالم الإسلامي فقد ازدهرت التجارة وحركة البيع والشراء في هذه الفترة، وازداد نشاط الأسواق ونقل السلع بين مدن العالم الإسلامي وغيرها.

ونتيجة لازدهار المدن في القرنين الثاني عشر والثالث عشر بدأ بعض سكان المدن التخصص في إنتاج سلع معينة، فالإسكافي يصنع الأحذية، والخياط يقوم بحياكة الثياب وصانع الحلي يقوم بصنع المجوهرات والحلي، وكان بعض هؤلاء التجار يصنع كميات كبيرة من هذه السلع بغرض بيعها للتجار

المتجولين الذين يقومون بدورهم بأخذها والسفر بها لبيعها وتسويقها والمتاجرة بها.

عرفت ممارسة البيع منذ آلاف السنين. وأدى البيع دورا أساسيا في تنمية اقتصاد كثير من الشعوب وتطورهم. وعلى مر العصور كان البائعون يقومون بإقناع الجمهور بشراء سلع جديدة أفضلو أجود. وأهم مثال لذلك عزوف الجمهور في البداية عن شراء بعض السلع كالسيارات وأجهزة التلفاز ولكن بعد مجهودات البيع المكثفة نراها تجد قبولا من الجمهور وهناك أنواع ديدة للبيع. يشتري المستهلكون عادة سلعهم من تجار البيع بالتجزئة كالمجمعات الاستهلاكية والأسواق المركزية. لكن في معظم الأحيان يتم بيع وشراء السلعة عدة مرات قبل أن تصل إلى المستهلكين. إذ يبيع معظم أصحاب المصانع منتجاتهم لشركات أعمال تسمى محلات البيع بالجملة التي تبيعها لتجار التجزئة وهؤلاء بدورهم يبيعونها للمستهلكين.

تعريف البيع

البيع تصريف المنتجات للمستهلك، والتركيز على نشاط مبادلة السلع بالنقود.

والبيع أيضاً هو: نقل ملك إلى الغير بثمن. والشراء قبوله. ويطلق كل منهما على الآخر.

وتعرف عملية البيع أيضاً بأنها عملية مفاوضات تبدأ بين الزبون والبائع ويكون لدى الزبون محقق للشروط ولدى البائع الحاجة التي يبحث عنها الزبون. ويجمع البيع على بيوع لاختلاف أنواعه.

البيع جزء من عملية تسمى التسويق وهذه تشمل أبحاث التسويق وتطوير الإنتاج وتحديد الأسعار والإعلان، بالإضافة إلى أنشطة أخرى. هنالك تشابه بين البيع وفن الإعلان التجاري اي التسويق لأن الاثنين يهدفان لإقناع الجمهور بشراء سلعة بإظهار جوداته. إلا أن عملية البيع تشتمل على اتصال مزدوج بين المشتري والبائع، فهي تمكن المشتري من طرح أسئلة حول المنتجات والحصول على معلومات إضافية في الحال من طرف البائع.

ثانيا: البيع في الإسلام

تعتبر التجارة من أساسيات الحياة بين الناس ولقد سميت أحيانا في القرآن بالبيع مثل قوله سبحانه و تعالى: " وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا " (البقرة: 275)،.

و قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " تسعة أعشار الرزق في التجارة " و في رواية أخرى: " تسعة أعشار رزق أمتي في البيع والشراء" (رواه الطبراني) .

البيع لغة: أخذ شيء وإعطاء شيء آخر، مأخوذ من الباع لأن كلاً من المتبايعين يمد باعه للأخذ والإعطاء.

واصطلاحاً: مبادلة مالٍ بمالٍ لغرض التملك.

ويقصد بالبيع في التجارة: التنازل بعوض، وأحيانا يقصد به البيع والشراء.

ثانيا: شروط صحة البيع:

لا يكون البيع صحيحاً حتى تتوافر فيه شروط سبعة متى تخلف منها شرط فإن البيع يكون باطلاً، وهي:

1-التراضي من العاقدين: فلا بد من تحقق رضا العاقدين بالمبايعة، ودليل ذلك قوله تعالى:

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ)[1].

وقوله عليه الصلاة و السلام (إنما البيع عن تراض)[2].

فإذا أكره شخص على بيع ماله بغير حق، فالبيع باطل و لا يترتب عليه أي أثر، وكذا إذا أكره على الشراء.

---

1 الآية29 من سورة النساء

2 رواه ابن ماجه في كتاب التجارات، باب بيع الخيار2/737 برقم (2185) وصححه ابن حبان (4967).

أما لو كان الإكراه بحق فيصح، كما لو كان على رجل ديون للناس فأجبره القاضي على بيع بعض ما يملك ليسدد للناس ديونهم.

ومثل الإكراه كذلك ما لو باع شخص أو اشترى هزلاً أو تجلاً، فلا يصح العقد لانعدام الرضا.

2- أن يكون كل واحد من العاقدين جائز التصرف: أي أن يكون في كل منهما الأهلية المناسبة لإجراء العقد. والذي يجوز تصرفه في المال هو البالغ العاقل الرشيد. فلا يصح العقد من صغير أو مجنون أو سفيه إلا بإذن وليه.

ودليل ذلك قوله تعالى: " وَلاَ تُؤْتُواْ السُّفَهَاء أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللّهُ لَكُمْ قِيَاماً "[1].

وقوله تعالى: " وَابْتَلُواْ الْيَتَامَى حَتَّىَ إِذَا بَلَغُواْ النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُم مِّنْهُمْ رُشْداً فَادْفَعُواْ إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ "[2].

ويستثنى من ذلك تصرف الصغير في الشيء اليسير كشراء حلوى ونحوها.

3- أن يكون العاقد مالكاً للمال أو من يقوم مقامه، فلا يصح تصرف الإنسان في ملك غيره إلا بإذنه، لقوله عليه الصلاة والسلام: " لا تبع ما

1 سورة النساء الآية(5)

2 سورة النساء الآية(6)

ليس عندك"[1]. والذي يقوم مقام المالك هو وكيله، أو ولي الطفل والمجنون والوصي عليهما، ونحو ذلك. فلو باع شخص ملك غيره بغير إذنه، أو اشترى بمال غيره شيئاً بغير إذنه، فإن العقد لا يصح إلا إن أجازه المالك، ويسمى هذا عند الفقهاء: (تصرف الفضولي).

4- أن يكون المبيع مباح المنفعة، فلا يجوز بيع ما فيه منفعة محرمة، مثل: الخمر والدخان، والآلات الموسيقية، وأشرطة الغناء، وأشرطة الفيديو المحرمة، ونحو ذلك.

ودليل ذلك قوله عليه الصلاة والسلام:"إن الله إذا حرم على قومٍ أكل شيئٍ حرم عليهم ثمنه"[2].

فإن كان في المبيع منفعة لا تباح إلا عند الضرورة مثل الميتة، أو تباح عند الحاجة مثل كلب الصيد والحراسة، فلا يجوز بيعه أيضاً، لقوله عليه الصلاة والسلام: " ثمن الكلب خبيث"[3]

---

[1] رواه أبو داود في كتاب البيوع والإجارات، باب في الرجل يبيع ما ليس عنده، برقم (3503) والترمذي في كتاب البيوع، باب ما جاء في كراهية بيع ما ليس عندك، برقم (1232)

[2] رواه أحمد 247/1، وأبوداود في كتاب البيوع والإجارات، باب في ثمن الخمر والميتة، برقم(3488).وقال ابن القيم: إسناده صحيح.

[3] رواه مسلم برقم (1568)

5- أن يكون المبيع مقدوراً على تسليمه، فلا يصح بيع سيارةٍ مفقودةٍ، أو طيرٍ في الهواء، ونحو ذلك، لعدم القدرة على التسليم. ودليل ذلك حديث أبي هريرة رضي الله أن النبي صلى الله عليه وسلم "نهى عن بيع الغرر"[1]

6- أن يكون المبيع معلوماًعند البائع والمشتري وقت العقد، فلا يصح بيع شيءٍ مجهول؛ كأن يقول: بعتك سيارتي، فيقول المشتري: قبلت، وهو لم ير السيارة ولا يعلم صفاتها.

ودليل ذلك حديث أبي هريرة رضي الله عنه السابق في النهي عن بيع الغرر.

والعلم بالمبيع يتحقق بأحد أمرين:

- الأول: برؤية المبيع وقت العقد، أو قبله بزمنٍ يسير لا يتغير فيه المبيع عادة.
- والثاني: بوصفه وصفاً منضبطاً يقوم مقام رؤيته.

7- أن يكون ثمن السلعة معلوماً وقت العقد، فلا يصح أن يقول بعتك السيارة على أن نحدد سعرها فيما بعد. ودليل ذلك الحديث السابق في النهي عن بيع الغرر.

---

[1] أخرجه مسلم في كتاب البيوع، باب بطلان بيع الحصاة والبيع الذي فيه غرر برقم (1513)

أركان البيع في الإسلام:

للبيع ثلاثة أركان، هي:

العاقدان، وهما البائع والمشتري.

المعقود عليه، وهو الثمن والمثمن.

صيغة العقد، وهي ما يصدر من المتعاقدين دالا على توجه إرادتهما لإنشاء العقد، وينعقد البيع بكل ما يدل عليه من قولٍ أو فعل.

وللبيع صيغتان:

الصيغة القولية: وتسمى الإيجاب والقبول، فالإيجاب هو اللفظ الصادر أولاً، مثل أن يقول البائع: بعتك هذا الثوب بكذا، والقبول هو اللفظ الصدر ثانياً، مثل أن يقول المشتري: قبلت.

الصيغة الفعلية: وتسمى المعاطاة، مثل أن يدفع المشتري ريالاً إلى البائع ويأخذ بقيمته سلعة من دون أن يتلفظ أحدهما بشيء.

ويجب أن تتوافر في كل ركن من الأركان السابقة مجموعة من الشروط و إلا يصبح العقد فاسدا أو باطلا على النحو التالي:

شروط العاقدين، وأهمها ما يلي:

- التعدد: طرفان بائع و مشتري.

- التراضي و طيب النفس.

- ألا يكون أحدهما حربيا لحرمة التعامل مع أعداء المسلمين الحربيين.

شروط الصيغة، و أهمها ما يلي:

-السماع أو العلم بأي وسيلة.

- توافق الإيجاب والقبول.

- إتحاد المجلس.

- عدم التعليق على شرط.

- ألا يكون العقد مؤقتا.

شروط المعقود عليه، و من أهمها ما يلي:

- أن يكون موضوع العقد متقوما ينتفع به شرعا.

- أن يكون مملوكا للبائع و معلوما .

- أن يكون موجودا أو مقدورا على تسليمه.

- أن يكون حلالا طيبا.

- أن يكون خاليا من الرهون.

شروط البيع في الإسلام:

تعريفها: تعرف الشروط في البيع بأنها: إلزام أحد المتعاقدين الآخر بسبب العقد ما له فيه منفعة، أي غرض صحيح.

مثالها: اشترى محمد سيارة واشترط على البائع نقلها إلى مدينة أخرى.

وتختلف الشروط في البيع عن شروط البيع من وجهين:

الأول: أن واضع شروط البيع هو الشارع، بينما الشروط في البيع يشترطها أحد المتعاقدين على الآخر.

الثاني: إذا اختل شرط البيع فسد العقد، بخلاف ما إذا اختل أحد الشروط فيه فيثبت الخيار للمشترط ولا يفسد البيع.

الأصل في الشروط: الأصل في الشروط في البيع هو الصحة واللزوم، فلكل من العاقدين أن يضيف على أصل العقد شروطاً يلزم بها الطرف الآخر.

والأدلة على ذلك:

1. قوله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ " [1] ومن الوفاء بالعقد الوفاء بما شرط فيه.

2. عن عمرو بن عوف المزني رضي الله تعالى عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: { المسلمون على شروطهم، إلا شرطا حرم حلالا، أو أحل حراما }.[2]

---

1 سورة المائدة الآية(1)

2 الحديث سبق تخريجه ص

أنواع الشروط في البيع:

تنقسم الشروط في البيع إلى قسمين:

القسم الأول: الشروط الصحيحة: وهذا هو الأصل في الشروط في البيع، ومنها:

1. الشروط الموافقة لمقتضى العقد[1]، مثل أن يشتري سيارة ويشترط على البائع ضمان العيوب المصنعية فيها، فالبائع يضمن هذه العيوب أصلاً سواء وجد شرط بذلك أم لم يوجد، وذكر هذا الشرط يفيد التوكيد.

2. الشروط التوثيقية، مثل أن يشترط البائع ضامناً أو رهناً، كأن يشتري شخص من آخر سيارة بثمن مؤجل، فيشترط البائع على المشتري ضامناً له، بحيث إذا تأخر المشتري عن السداد فيحق للبائع مطالبة الضامن بالثمن، أو يشتري شخص جوالاً بثمن مؤجل ويشترط البائع أن يرهنه المشتري ساعته بحيث إذا حل موعد السداد ولم يوفه حقه فإن البائع يستوفيه من ثمن الساعة بعد بيعها.

[1] المقصود ب"مقتضى العقد" أي أثر العقد، فالبيع مثلاً يترتب عليه آثار متعددة منها انتقال ملكية المبيع من البائع إلى المشتري ، ووجوب تسليمه للمشتري، فلو اشترط المشتري أن يسلمه البائع السلعة فيقال عن هذا الشرط: إنه موافق لمقتضى العقد بحيث لو لم يذكر هذا الشرط للزم البائع بمقتضى العقد الذي بينهما ، فذكر هذا الشرط يعد توكيدا.

3. الشروط الوصفية، مثل أن يشترط المشتري صفة معينة في المبيع أو في الثمن، كأن يشتري سيارة ويشترط أن يكون لونها أخضر، أو يشترط أن يكون الثمن أو بعضه مؤجلاً.

4. اشتراط نفع معلوم في المبيع، سواء اشترطه البائع أم المشتري، فمثال اشتراط البائع: كأن يبيعه سيارة ويشترط أن يستعملها أسبوعاً، ومثال اشتراط المشتري: أن يشتري منه قماشاً ويشترط عليه خياطته.

5. الشروط التقييدية (المخالفة لمقتضى العقد)، بأن يقيد أحد العاقدين الآخر في تصرفه في المبيع أو في الثمن، كأن يكون لشخص أرض قريبة من داره فيبيعها على زميله بشرط ألا يبيعها لأنه لا يرضى بجوار غيره، ونحو ذلك.

6. اشتراط عقد في عقد، كأن يجمع بين بيع وبيع، مثل أن يقول: بعتك سيارتي بعشرين ألف ريال، بشرط أن تبيعني سيارتك بثلاثين ألف ريال، أو يجمع بين البيع والإجارة، مثل أن يقول بعتك داري بمليون ريال بشرط أن تؤجرني دارك مدة ثلاث سنوات بمائة ألف ريال، فهذه الشروط صحيحة ما لم يكن أحد العقدين قرضاً.

7. الشروط الجزائية[1]، بشرط أن يكون محل الالتزام فيها عملاً، كأن يتفق شخص مع مقاول على بناء بيت بمليون ريال، فإن تأخر في التسليم فيخصم 1% عن كل شهرٍ متأخر. أما إن كان محل الالتزام مالاً فلا يصح، لأنه يؤدي إلى الربا، ومن ذلك ما يعرف ب"غرامات التأخير" مثل أن يبيع شخص سيارة بالأجل ويشترط على المشتري أنه إن تأخر عن السداد فيدفع غرامة عن التأخير بقدر1% شهرياً عن المبلغ المتأخر.

8. الشروط التعليقية، مثل أن يقول: بعتك سيارتي بعشرين ألف ريال إن رضي والدي، فيقول الآخر: قبلت، فإذا رضي والده لزم العقد، ومن ذلك أيضاً بيع العربون.

فجميع الأنواع السابقة من الشروط صحيحة، ويلزم الوفاء بها، وذلك لأن رغبات الناس تختلف فكان في إباحتها موافقة للحكمة التي من أجلها أبيح البيع.

القسم الثاني: الشروط الفاسدة. وهي على نوعين:

النوع الأول: الشروط التي جاءت الشريعة بالمنع منها، مثل أن يجمع بين السلف والبيع، كأن يقرض زيد خالداً مائة ألف ريال على أن يردها بالمبلغ نفسه، بشرط أن يبيع خالد سيارته لزيد بعشرة آلاف ريال، فهذا الشرط

[1] الشرط الجزائي: اتفاق العاقدين على مبلغ التعويض الذي يستحقه الدائن عند عدم قيام المدين بتنفيذ التزامه أو تأخيره،، وقد أفتى مجلس هيئة كبار العلماء بالمملكة بجواز الشرط الجزائي. أبحاث هيئة كبار العلماء711/2

محرم لأنه ذريعة إلى الربا[1]، فقد تكون قيمة السيارة أكثر من ذلك ولكن خالداً رضي بذلك لأجل القرض، وقد جاء عنه عليه الصلاة والسلام أنه قال: " لا يحل سلف وبيع".[2]

النوع الثاني: الشروط المخالفة للمقصود من العقد، مثل أن يبيعه سيارة بشرط ألا يتملكها المشتري، فهذا الشرط يخالف المقصود من عقد البيع، إذ المقصود من عقد البيع انتقال ملكية المبيع من البائع إلى المشتري، ومع وجود هذا الشرط أصبح العقد صورياً.

فهذه الشروط فاسدة، لا يصح اشتراطها، ولا يلزم الوفاء بها، لقوله صلى الله عليه وسلم: "[3]كل شرط ليس في كتاب الله فهو باطل وإن كان مائة شرط".

وقوله: " ليس في كتاب الله ": أي ليس في حكم الله وشرعه.

خامسا: بيوع منهي عنها:

نماذج من البيوع المعاصرة المنهي عنها شرعا. من أهمها ما يلي:

---

1 لأن المقرض إذا اشترط منفعة على المقترض فهو ربا.

2 أخرجه أبوداود في كتاب البيوع والإجارات، باب في الرجل يبيع ما ليس عنده برقم (3504)، والترمذي في كتاب البيوع، باب ما جاء في كراهية بيع ما ليس عندك ،برقم (1234)، من حديث عبدالله بن عمرو رضي الله عنهما.

3 أخرجه البخاري في كتاب الشروط، باب الشروط في الولاء، برقم(2729)، ومسلم في كتاب العتق ، باب إنما الولاء لمن أعتق برقم (1504)

بيوع منهي عنها شرعاً بسبب الغرر والجهالة: مثل:

- بيع المعدوم: مثل بيع السمك في الماء والطير في السماء.
- بيع غير المقدور على تسليمه.
- بيع ما لا يملك، و بيع المباح العام للانتفاع به لخاصة.
- بيع غير المعلوم صفته أو قدره لخاصة.
- بيع الملامسة: ما يلمسه المشترى يشترى ويدخل في نطاق الجهلة.
- بيع الثمار قبل أن تخلق أو بُدُو صلاحها (المخاضرة).
- بيع القانص: حيث يبيع ما سوف يصطاد أو يقنصه.
- بيع الثمار لعدة سنوات قبل أن تخلق.

البيوع المنهي عنها بسبب حرمة عين البيع: مثل:

- بيع الخنزير والخمر والميتة والدم والإنسان الحر.
- بيع المنبهات والمفتريات.
- بيع النجاسات مطلقاً، وعند الأحناف يجوز ما ينتفع به.
- بيع الكلاب إلاّ إذا كان للحراسة.
- بيع لبن الآدمية.
- بيع الأصنام والتماثيل.
- بيع ورق اللعب والنرد وما في حكم ذلك.
- بيع العنب لمن يتخذه خمراً.
- بيع السلاح وقت الفتنة والحرب على المسلمين.

- بيع أجزاء الإنسان.

بيوع منهي عنها بسبب تضمنها ربا: مثل:

- بيع الدين بالدين، والكالىء بالكالىء.
- بيع العينة: شراء السلعة بالأجل وبيعها نقداً لنفس البائع بسعر أقل لحصول على النقد.
- بيع العربون: دفع جزء من الثمن كعربون وإذا رجع في البيع ضاع عليه ذلك العربون.
- بيع الرطب باليابس.
- بيع الحيوان باللحم.
- بيع وسلف.
- بيعتين في بيعة واحدة.
- بيع السندات بفائدة.
- بيع أسهم البنوك والمؤسسات الربوية أو التي تتعامل في الحرام.

بيوع منهي عنها بسبب الغبن والضرر: مثل:

- بيع النَّجْش: الزيادة المفتعلة في السعر بمواطأة البائع مع آخرين لا يريدون الشراء.
- بيع الإكراه: إكراه شخص على البيع أو الشراء، أي فقد شرط التراضي.
- بيع الحاضر للبادي (الذين لا يعرفون السعر في السوق).

- تلقي الركبان خارج الأسواق وشراء الأشياء منهم وهم لا يعرفون السعر في السوق.
- الاحتكار: وهو حبس السلعة بقصد إغلاء سعرها.
- بيع الأخ على بيعه أخيه.
- بيع مع شرط فاسد: مثلاً بيع شيء بشرط أن لا يبيعه لأحد آخر.
- الغش والتطفيف في الكيل والميزان.
- الحلف الكذب والإيمان الغموس.
- تخفيض الأسعار لأحداث ضرر بالغير و بالسوق.
- كتمان العيوب.
- تزييف النقود.
- التعامل مع أعداء المسلمين الحربيين.

بيوع منهي عنها بسبب أنها تلهى عن العبادات: مثل:

- البيع وقت صلاة الجمعة.
- البيع وقت الصلاة مع عدم وجود ضرورة.
- بيع الأصنام والتماثيل.
- بيع أدوات اللهو والترويح غير المشروع.
- بيع أشياء تعين الظالمين على الصد عن سبيل الله.
- الكتب والمجلات والكاسيت والفيديو التي تروج الفاحشة.

بيوع منهي عنها بسبب نقص أهلية المتعاقدين: مثل:

- بيع المجنون.
- بيع المكره.
- بيع المحجوز عليه بسبب السفه أو المرض.
- بيع الفضولي ما لا يملك.
- بيع الصبي غير المميز.

بيوع منهي عنها بسبب عدم سلامة الصيغة: مثل:

- عدم تطابق الإيجاب والقبول.
- البيع مع غائب عن مجلس العقد.
- البيع غير المنجز أو المؤقت.

البيوع المحرمة:

من محاسن الشريعة الإسلامية ومظاهر سماحتها أن المعاملات المحرمة فيها محصورة في دائرة ضيقة، بخلاف المعاملات المباحة؛ فإنه لا حدود لها، إذ الأصل في المعاملات هو الحل، كما تقدم. والناظر في المعاملات المحرمة يلحظ الأمور الآتية:

أنها محدودة في نطاقٍ ضيق.

أن الله لم يحرم شيئاً من المعاملات إلا وأباح بدائل كثيرة تغني عنه من المباحات.

ومن ذلك: أن الله حرم الربا، وفي المقابل أباح البيع الآجل، وحرم القمار وأباح المسابقات المشروعة، ونحو ذلك.

أن التحريم في المعاملات إنما يكون في الغالب لما تشتمل عليه من الظلم، فكان في منعها مصلحة للعباد ودفعاً لآثارها السيئة عن المجتمع.

أسباب الكسب المحرم:

ذكر أهل العلم أن الكسب المحرم في المعاملات يرجع في الغالب إلى واحدٍ من أسبابٍ ثلاثة، وهي:

1-الظلم.

2-الغرر.

3-الربا.

السبب الأول: الظلم:

متى ما اشتملت المعاملة على ظلمٍ من أحد العاقدين للآخر أو لغيرهما، فإنها تكون محرمة. والأصل في ذلك قول الله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ "[1]، والظلم يفسد الرضا في العقد، فهو من أكل المال بالباطل.

---

[1] سورة النساء الآية(29).

والظلم في البيوع له صور متعددة، منها:

أولاً- الغش:

ويكون بكتمان العيوب التي في السلعة، أو بإظهار السلعة بأحسن مما هي عليه في حقيقة الأمر، وهو محرم، لقوله عليه الصلاة والسلام: " من غش فليس مني"[1].

ثانياً- النجش:

تعريفه: النجش في اللغة بمعنى الإثارة، مأخوذ من قولك: نجشت الصيد إذا أثرته، فكأن الناجش يثير كثرة الثمن بنجشه.

وفي الشرع له صور متعددة، منها:

1. أن يزيد في ثمن السلعة في المزاد وهو لا يريد شراءها، سواء كان ذلك باتفاق بين الناجش وصاحب السلعة أم بينه وبين السمسار (الدلال)، أم كان ذلك بغير اتفاق بينهم، بل يزيد فيها من قبل نفسه مع عدم رغبته في الشراء.
2. أن يصف البائع السلعة بما ليس فيها.
3. أو يقول البائع: اشتريت هذه السلعة بكذا، وهو كاذب.

---

[1] الحديث سبق تخريجه.

حكمه:

النجش محرم بجميع صوره المتقدمة، لما فيه من تغرير المشتري وخديعته، وأما البيع فإنه صحيح ويثبت للمشتري الخيار بين رد المبيع أو إمساكه إذا غبن غبناً خارجاً عن المعتاد.

دليل التحريم:

حديث عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- قال: نهى النبي صلى الله عليه وسلم عن النجش[1].

ثالثاً- بيع الرجل على بيع أخيه، وشراؤه على شرائه، وسومه على سومه:

الأمثلة:

1. مثال بيع الرجل على بيع أخيه: أن يقول لمن اشترى سلعة بعشرة: أنا أعطيك مثلها بتسعة، أو يقول له: أنا أعطيك أفضل منها بعشرة، لكي يفسخ الصفقة السابقة ويشتري منه.

2. ومثال شرائه على شرائه: أن يقول لمن باع سلعة بتسعة: أنا أشتريها منك بعشرة.

---

[1] أخرجه البخاري في كتاب البيوع، باب النجش برقم (2142) ومسلم في كتاب البيوع، باب تحريم بيع الرجل على بيع أخيه برقم (1516).

3. ومثال سومه على سومه: أن يجد شخصين عازمين على إجراء صفقة وقد ركن كل منهما إلى الآخر واتفقا على السعر، فيقول للبائع: أنا أشتريها منك بثمنٍ أعلى، أو يقول للمشتري: أنا أبيعك مثلها بثمنٍ أقل.

ولا يحرم السوم على سوم أخيه إلا بشرطين:

1. أن يكون بعد ركون كل منهما إلى الآخر، أما إذا كانا في مرحلة المفاوضة ولم يتفقا على شيء محدد فلا يحرم سوم شخصٍ ثالث حينئذ.
2. ألا يكون ذلك في مزاد، فإن كان في مزادٍ فلا يحرم السوم على سوم أخيه.

ويقاس على البيع في جميع ما تقدم بقية العقود كالإجارة. فلو تقدم شخص لعملٍ أو وظيفة وقبلته جهة التوظيف فهو أحق بهذه الوظيفة من غيره، أما إذا لم يحصل قبول وكان المجال مفتوحاً لكل راغب ثم يتم الاختيار فلا بأس بالتقدم.

دليل التحريم:

حديث أبي هريرة -رضي الله عنه- أن النبي صلى الله عليه وسلم قال:" ولا يبيع بعضكم على بيع أخيه" متفق عليه، ولمسلم:" لا يسم المسلم على سوم المسلم"[1].

---

[1] أخرجه البخاري في كتاب البيوع، باب لا يبيع على بيع أخيه برقم (2139) ، ومسلم في كتاب البيوع، باب تحريم بيع الرجل على بيع أخيه برقم(1412)

والشراء مثل البيع في ذلك.

حكمة النهي:

لما قد يسببه ذلك من العداوة بين المسلمين وإيغار صدر المسلم على أخيه.

رابعاً- الاحتكار:

تعريفه: هو أن يحبس السلعة عن الناس مع حاجتهم إليها ليزداد الطلب عليها ثم يبيعها بسعر مرتفع.

حكمه: اتفق الفقهاء على تحريم الاحتكار من حيث الجملة.

الدليل: حديث معمر بن عبد الله -رضي الله عنه- أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: { لا يحتكر إلا خاطئ }[1].

شروطه: لا يكون الاحتكار محرماً إلا بشرطين:

الأول: أن يكون في وقت الغلاء، فأما حبس السلع في وقت الاتساع والرخص فلا يعد احتكاراً.

والثاني: أن يكون في السلع التي يحتاج إليها الناس، ويتضررون بحبسها عنهم، كأقوات الآدميين، والبهائم، والوقود، ومواد البناء الأساسية، ونحو ذلك، وأما ما لا يتضرر الناس بحبسه من السلع الكمالية فلا يحرم حبسه.

---

[1] أخرجه مسلم في كتاب المساقاة، باب تحريم الاحتكار في الأقوات برقم (1605).

حماية الحقوق المعنوية والفكرية:

جرت العادة في كثير من السلع المصنعة أن منتجيها يشترطون حماية حقهم في الابتكار، فيمنعون غيرهم من تقليدهم في طريقة التصنيع أو في العلامة التجارية، ويحتكرون إنتاج تلك السلع لأنفسهم، ومثل ذلك أيضاً في المواد العلمية والإعلامية، كالكتب والأشرطة والبرامج الحاسوبية، حيث يمنع أصحابها غيرهم من تقليدها أو نسخها.

وهذه الحماية جائزة شرعاً، ويجب رعايتها، ولا تعد من الاحتكار المحرم؛ لأمور:

1. لأن هذه الحقوق مملوكة لأصحابها وتقليدها أو نسخها يعد تعدياً على حقٍ مملوكٍ للآخرين.
2. ولأن هذه الحقوق ليست من السلع الضرورية التي يتضرر الناس بحبسها أو بارتفاع ثمنها.
3. ولأن من يشتري هذه الأشياء قد شرط عليه عدم بيعها أو نسخها، فيجب عليه الوفاء بذلك الشرط.

خامساً- البيع الذي فيه إعانة على المعصية:

يحرم بيع السلعة المباحة إذا علم البائع أن المشتري يستعين بها على المعصية، مثل بيع العنب لمن يعلم أنه يصنع منه خمراً، وبيع السلاح لمن يعلم أنه يقتل به معصوماً، ونحو ذلك.

ويلحق بالبيع الإجارة، مثل إجارة المحل لمن يبيع سلعاً محرمة كالأشرطة الغنائية، أو لمن يقدم خدمات محرمة كالبنوك الربوية، ونحو ذلك.

ودليل التحريم:

قول الله تعالى:" وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ "[1]. ولا شك أن في هذه البيوع ظلماً للمشتري بإعانته على المعصية، والواجب على المسلم النصح لأخيه المسلم وكفه عن المعصية.

السبب الثاني من أسباب الكسب المحرم: الغرر.

تعريف الغرر في اللغة: اسم مصدر من التغرير، وهو الخطر والخدعة وتعريض المرء نفسه أو ماله للهلكة[2].

وفي الشرع: البيع المجهول العاقبة[3].

فالغرر مبناه على الجهالة، وهذه الجهالة إما أن تكون في المبيع أو في الثمن.

فالجهالة في المبيع قد تكون:

- بعدم العلم بالمبيع نفسه، كأن يقول: بعتك ما في هذا الصندوق بمائة ريال وهو لا يعلم ما بداخله.

---

1 سورة المائدة الآية(2)

2 المصباح المنيرص324

3 القواعد النورانية لابن تيمية ص138

- أو بعدم العلم بصفاته، كأن يبيعه سيارة بعشرة آلاف ريال، والمشتري لم يرها ولا يعرف صفاتها.
- أو بعدم العلم بمقداره، كأن يقول: بعتك بعض هذه الأرض بألف ريال.
- أو بعدم تملك البائع له، كأن يبيعه بيتاً وهو لا يملكها.
- أو بعدم قدرة البائع على تسليمه، كأن يبيعه ساعته المفقودة.

والجهالة في الثمن قد تكون:

- بعدم العلم به، كأن يقول: بعتك السيارة بالثمن الذي تراه، ويفترقا من غير تحديد.
- أو بترديده، كأن يقول: خذ هذه السيارة نقداً بمائة ألف و نسيئةً بمائة وعشرين ألف، فيأخذها ويفترقا بدون تحديد أي الثمنين.
- أو بعدم العلم بالأجل، كأن يقول: بعتك الجوال بألف ريال تسددها متى ما تمكنت من ذلك.

ففي جميع الصور السابقة يلحظ أن العقد دائر بين الغنم والغرم، فإذا غنم أحد الطرفين غرم الآخر، وهذه حقيقة الغرر. فالذي يشتري صندوقاً بمائة وهو لا يعلم ما بداخله، إن تبين أن ما في الصندوق يساوي مائة وخمسين فالمشتري غنم بمقدار خمسين والبائع غرم بالقدر نفسه، وإن تبين أن ما بداخله يساوي ثمانين فالعكس، وهكذا في سائر الصور السابقة.

العلاقة بين الغرر والقمار:

القمار كالغرر عقد مبناه على الجهالة، متردد بين الغنم والغرم، والفرق بينهما أن القمار يكون في الألعاب والمسابقات بينما الغرر يكون في المبايعات. يقال: باع غرراً، ولعب قماراً.

فمن القمار: أن يلعب اثنان أو أكثر ويضع كل منهم مالاً على أن من فاز فإنه يأخذ هذا المال. ومنه أيضاً الرهان بين اثنين أو أكثر على أنه إذا فاز الفريق الفلاني أو الفرس الفلاني أو حصل كذا وكذا فعلي ذبيحة أو كذا من المال، وإن حصل العكس فعليك كذا.

أركان البيع ستة وهي الصيغة والعاقد والمعقود عليه ، وكل منهما قسمان لأن العاقد إما أن يكون بائعاً أو مشترياً ، والمعقود عليه إما أن يكون ثمناً أو مثمناً والصيغة إما أن تكون إيجاباً أو قبولاً ، فالأركان ستة والمراد بالركن هنا ما يتوقف عليه وجود الشيء وإن كان غير داخل في حقيقته ، وهذا مجرد اصطلاح، لأن ركن الشيء الحقيقي هو أصله الداخل فيه ، وأصل البيع هو الصيغة التي لولاها ما اتصف العاقدان بالبائع والمشتري ، ولكل ركن من الأركان أحكام وشروط سنذكرها على الترتيب الذي يلي :

الركن الأول : الصيغة

الصيغة في البيع هي كل ما يدل على رضاء الجانبين البائع والمشتري وهي أمران :

الأول : القول وما يقوم مقامه من رسول أو كتاب ، فإذا كتب لغائب يقول له : بعتك داري بكذا أو أرسل له رسولاً فقبل البيع في المجلس فإنه يصح ولا يغتفر له الفصل إلاّ بما يغتفر في القول حال حضور المبيع .

الثاني : المعاطاة وهي الأخذ والإعطاء بدون كلام كأن يشتري شيئاً ثمنه معلوم له فأخذه من البائع ويعطيه الثمن وهو يملك بالقبض ، ولا فرق بين أن يكون المبيع يسيراً كالخبز والبيض ونحوهما مما جرت العادة بشرائه متفرقاً أو كثيراً كالثياب القيمة .

وأما القول : فهو اللفظ الذي يدل على التمليك والتملك ، كبعت واشتريت ويسمى ما يقع من البائع إيجاباً ، وما يقع من المشتري قبولاً ، وقد يتقدم القبول على الإيجاب ، كما إذا قال المشتري : بعني هذه السلعة بكذا .

ويشترط للإيجاب والقبول شروط منها : أن يكون الإيجاب موافقاً للقبول في القدر والوصف والنقد والحلول والأجل ، فإذا قال البائع : بعت هذه الدار بألف فقال المشتري : قبلتها بخمسمائة لم ينعقد البيع ، وكذا إذا قال : بعتها بألف جنيه ذهباً ، فقال الآخر : قبلتها بألف جنيه ورقاً ، فإن البيع لا ينعقد إلاّ إذا كانت الألف الثانية مثل الأولى في المعنى من جميع الوجوه فإن البيع ينعقد في هذه الحالة ومنها : أن يكون الإيجاب والقبول في مجلس واحد ، فإذا قال أحدهما : بعتك هذا بألف ثم تفرقا قبل أن يقبل الآخر فإن البيع لا ينعقد ومنها: أن يفصل بين الإيجاب والقبول فاصل يدل

على الإعراض ، أما الفاصل اليسير وهو الذي لا يدل على الإعراض بحسب العرف فإنه لا يضر .

ومنها : سماع المتعاقدين كلام بعضهما ، فإذا كان البيع بحضرة شهود فإنه يكفي سماع الشهود بحيث لو أنكر أحدهما السماع لم يصدق ، فإذا قال : بعت هذه السلعة بكذا ، وقال الآخر : قبلت ، ثم تفرقا فادعى البائع أنه لم يسمع القبول أو ادعى المشتري بأنه لم يسمع الثمن مثلاً فإن دعواهما لا تسمع إلاّ بالشهود .

الركن الثاني : العاقدان

وأما العاقدان سواءً كان بائعاً أو مشترياً فإنه يشترط له شروط ، منها : أن يكون : مميزاً فلا ينعقد بيع الصبي الذي لا يميز ، وكذلك المجنون ، أما الصبي المميز والمعتوه اللذان يعرفان البيع وما يترتب عليه من الأثر ويدركان مقاصد العقلاء من الكلام ويحسنان الإجابة عنها ، فإن بيعهما وشراءهما ينعقد ولكنه لا ينفذ إلاّ إذا كان بإذن من الولي في هذا الشيء الذي باعه واشتراه بخصوصه ، ولا يكفي الإذن العام .

فإذا اشترى الصبي المميز السلعة التي أذن له وليه في شرائها انعقد البيع لازماً ، وليس للولي رده ، أما إذا لم يأذن وتصرف الصبي المميز من تلقاء نفسه فإن بيعه ينعقد ، ولكن لا يلزم إلاّ إذا أجازه الولي ، أو أجازه الصبي بعد البلوغ ومنها : أن يكون : رشيداً ، وهذا شرط لنفاذ البيع فلا ينعقد بيع

الصبي مميزاً كان أو غيره ، ولا بيع المجنون والمعتوه والسفيه إلاّ إذا أجاز الولي بيع المميز منهم ، أما بيع غير المميز فإنه يقع باطلاً ولا فرق في المميز بين أن يكون أعمى أو مبصراً .

ومنها : أن يكون : العاقد مختاراً فلا ينعقد بيع المكره ولا شراؤه لقوله تعالى : [إلاّ أن تكون تجارة عن تراض منكم] . سورة النساء ، الآية 29 .

وقوله عليه الصلاة والسلام : (إنما البيع عن تراض) رواه ابن حيان .

الركن الثالث : المعقود عليه

يشترط في المعقود عليه ثمناً كان أو مثمناً شروط منها :

- أن يكون طاهراً فلا يصح أن يكون النجس مبيعاً ولا ثمناً ، فإذا باع شيئاً نجساً أو متنجساً لا يمكن تطهيره فإن بيعه لا ينعقد ، وكذلك لا يصح أن يكون النجس أو المتنجس الذي لا يمكن تطهيره ثمناً ، فإذا اشترى أحد عيناً طاهرة وجعل ثمنها خمراً أو خنزيراً مثلاً فإن بيعه لا ينعقد .
- أن يكون منتفعاً به انتفاعاً شرعياً فلا ينعقد بيع الحشرات التي لا نفع فيها .
- أن يكون المبيع مملوكاً للبائع حال البيع ، فلا ينعقد بيع ما ليس مملوكاً إلاّ في السلم ، فإنه ينعقد بيع العين التي ستملك بعد .
- أن يكون مقدوراً على تسليمه ، فلا ينعقد بيع المغصوب لأنه وإن كان مملوكاً للمغصوب منه إلاّ أنه ليس قادراً على تسليمه إلاّ إذا كان المشتري

قادراً على نزعه من الغاصب ، وإلا صح ، وأيضاً لا يصح أن يبيعه الغاصب لأنه ليس مملوكاً .

- أن يكون المبيع معلوماً والثمن معلوماً علماً يمنع من المنازعة ، فبيع المجهول جهالة تفضي إلى المنازعة غير صحيح كما إذا قال للمشتري : اشتري شاة من قطيع الغنم التي أملكها أو اشتري مني هذا الشيء بقيمته أو اشتري مني هذه السلعة بالثمن الذي يحكم به فلان ، فإن البيع في كل هذا لا يصح .
- أن لا يكون مؤقتاً كأن يقول له : بعتك هذا البعير بكذا لمدة سنة .[1]

ومن الجدير بالملاحظة أنه في النظام الاقتصادي الإسلامي تخضع اركان وشروط عقد البيع في تنظيمها لقواعد الفقه الإسلامي المتعلق بالمعاملات .

وعند تطبيق هذه العقود لدى البنوك الإسلامية في عمليات التمويل ، فإن هذه العقود تخضع كذلك في تنظيمها للقواعد العامة للقانون الوضعي في الدولة التي يتم فيها التعاقد .

أنواع البيوع

أولاً - تقسيم البيع باعتبار المبيع :

ينقسم البيع باعتبار موضوع المبادلة فيه إلى أربعة أقسام :

---

(1) عبد الرحمن بن محمد عوض الجزيري ، الفقه على المذاهب الأربعة ، ص 495-501 .

1. البيع المطلق : هو مبادلة العين بالنقد وهو أشهر الأنواع ، ويتيح للإنسان المبادلة بنقوده على كل ما يحتاج إليه من الأعيان ، وينصرف إليه البيع عند الإطلاق فلا يحتاج كغيره إلى تقييد .

2. بيع السلم : ويسمى السلف ، هو مبادلة الدين بالعين أو بيع شيء مؤجل بثمن معجل .

3. بيع الصرف : وهو بيع جنس الأثمان بعضه ببعض ، وعرف بأنه بيع النقد بالنقد جنساً بجنس أو بغير جنس ، أي بيع الذهب بالذهب ، والفضة بالفضة ، وكذلك بيع أحدهما بالآخر .

وإنما يسمى صرفاً : لوجوب دفع ما في يد كل واحد من المتعاقدين إلى صاحبه في المجلس .

وشروطه أربعة :

- التقابض قبل الافتراق بالأبدان بين المتعاقدين منعاً من الوقوع في ربا النسيئة لقوله (ص) : (الذهب بالذهب مثلاً بمثل يداً بيد ، والفضة بالفضة مثلاً بمثل يداً بيد) .
- التماثل عند اتحاد الجنس : إذا بيع الجنس بالجنس كفضة بفضة أو ذهب بذهب فلا بد فيه من التماثل أي التساوي في الوزن والمقدار دون النظر إلى الجودة والصياغة .
- أن يكون العقد باتاً وألا يكون فيه خيار الشرط لأن القبض في هذا العقد شرط وخيار الشرط يمنع ثبوت الملك أو تمامه كما عرفنا .

▪ التنجيز في العقد وألا يكون فيه أجل ، لأن قبض البدلين مستحق قبل الافتراق والأجل يؤخر القبض .

فإذا اختل شرط من هذه الشروط فسد الصرف .

4. بيع المقايضة : وهو مبادلة مال بمال سوى النقدين ويشترط لصحته التساوي في التقابض إن اتفقا جنساً وقدراً فيجوز بيع لحم بشاة حية لأنه بيع موزون بما ليس بموزون ، وخبز بدقيق متفاضلاً لأنه بيع مكيل بموزون .

ولا يجوز بيع التين الرطب بالتين اليابس إلاّ تماثلاً ، ولا يجوز بيع الحنطة بالدقيق أو البرغل مطلقاً ولو متساويين لانكباس الأخيرين في المكيال أكثر من الأول ، أما إذا بيع موزوناً فالتماثل واجب .[1]

ثانياً – تقسيم البيع باعتبار طريقة تحديد الثمن :

ينقسم البيع باعتبار طريقة تحديد الثمن إلى ثلاثة أنواع :

1. بيع المساومة : هو البيع الذي لا يظهر فيه رأس ماله ، أي البيع بدون ذكر ثمنه الأول .

2. بيع المزايدة : هو أن يعرض البائع سلعته في السوق ويتزايد المشترون فيها فتباع لمن يدفع الثمن أكثر .

(1) عمر عبد الله كامل ، القواعد الفقهية الكبرى وأثرها في المعاملات المالية ، دار الكتب ، القاهرة 2000 ، ص 365-367 .

ويقارب المزايدة الشراء بالمناقصة ، وهي أن يعرض المشتري شراء سلعة موصوفة بأوصاف معينة ، فيتنافس الباعة في عرض البيع بثمن أقل ، ويرسو البيع على من رضي بأقل سعر ، ولم يتحدث الفقهاء قديماً عن مثل هذا البيع ولكنه يسري عليه ما يسري على المزايدة مع مراعاة التقابل .

3. بيوع الأمانة : هي التي يحدد فيها الثمن بمثل رأس المال أو أزيد أو أنقص وسميت بيوع الأمانة لأنه يؤمن فيها البائع في إخباره برأس المال ، وهي ثلاثة أنواع :

- بيع المرابحة : وهو بيع السلعة بمثل الثمن الأول الذي اشتراها البائع مع زيادة ربح معلوم متفق عليه .
- بيع التولية : وهو بيع السلعة بمثل ثمنها الأول الذي اشتراها البائع به من غير نقص ولا زيادة .
- بيع الوضيعة : وهو بيع السلعة بمثل ثمنها الأول الذي اشتراها البائع به مع وضع (حط) مبلغ معلوم من الثمن ، أي بخسارة محددة .

هذا وفي حالة كون البيع يتم لجزء من المبيع ، فإنه يسمى بيع (الاشتراك) وهو لا يخرج عن الأنواع المتقدمة المذكورة من البيوع .[1]

(1) العلامة علي حيدر ، درر الحكام في شرح الأحكام ، دار الجليل ، بيروت ص 101-131 .

ثالثاً - تقسيم البيع باعتبار طريقة تسليم الثمن :

1. بيع منجز الثمن : وهو ما يشترط فيه تعجيل الثمن ، ويسمى بيع النقد أو البيع بالثمن الحال .
2. بيع مؤجل الثمن : وهو ما يشترك فيه تأجيل الثمن .
3. بيع مؤجل المثمن : وهو مثل بيع السلم وبيع الاستصناع .
4. بيع مؤجل العوضين : أي بيع الدين بالدين وهو ممنوع في الجملة . [1]

رابعاً - تقسيم البيع باعتبار الحكم الشرعي :

ينقسم البيع باعتبار الحكم الشرعي إلى أنواع كثيرة منها :

1. البيع المنعقد ويقابله البيع الباطل .
2. البيع الصحيح ويقابله البيع الفاسد .
3. البيع النافذ ويقابله البيع الموقوف .
4. البيع اللازم ويقابله البيع غير اللازم (ويسمى الجائز أو المخير) .

- فالبيع اللازم : هو البيع الذي يقع باتاً إذا عري عن الخيارات ، كبعتك هذا الثوب بعشرة قروش ، وقبل المشتري .
- والبيع غير اللازم : وهو ما كان فيه إحدى الخيارات ، كبعتك هذا الثوب بعشرة قروش ، فقال المشتري : قبلت على أني بالخيار ثلاثة أيام.
- والبيع الموقوف : ما تعلق به حق الغير كبيع إنسان مال غيره بغير إذنه .

(2) عمر عبد الله كامل ، ، القواعد الفقهية الكبرى وأثرها في المعاملات المالية ، ص 369 .

- أما البيع الصحيح النافذ اللازم : فهو ما كان مشروعاً بأصله ووصفه ، ولم يتعلق به حق الغير ولا خيار فيه وحكمه أنه يثبت أثره في الحال .
- أما البيع الباطل : فهو ما اختل ركنه أو محله أو لا يكون مشروعاً بأصله، ولا بوصفه وحكمه أنه لا يعتبر منعقداً فعلاً .
- والبيع الفاسد : هو ما كان مشروعاً بأصله دون وصفه ، كمن عرض له أمر أو وصف غير مشروع مثل بيع المجهول جهالة تؤدي للنزاع ، كبيع دار من الدور أو سيارة من السيارات المملوكة لشخص دون تعيين ، وكإبرام صفقتين في صفقة ، وحكمه أنه يثبت فيه الملك بالقبض بإذن المالك صراحة أو دلالة .

الضابط الذي يميز الفاسد عن الباطل :

1. إذا كان الفساد يرجع للمبيع فالبيع باطل .
2. أما إذا كان الفساد يرجع للثمن ، فإن البيع يكون فاسداً ، أي أنه ينعقد بقيمة المبيع .

أنواع البيع الباطل :

وهي ستة أنواع كالآتي :

1. بيع المعدوم .
2. بيع معجوز التسليم .
3. بيع الغرر .

4. بيع النجس والمتنجس .
5. بيع العربون .
6. بيع الماء .[1]

ثالثا: البيع في المنظور التسويقي الحديث:

إن الجهود البيعية تتأثر بشكل كبير بالقرارات التي تتعلق بعناصر المزيج التسويقي وأنشطة إدارة التسويق وفي نفس الوقت تؤثر وظيفة البيع على جهود إدارة التسويق إن تبني المفهوم التسويقي من قبل إدارة المنظمات غير الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات وتنظيم إدارة المبيعات.

إن إدارة المبيعات كانت تحتل موقع متقدم في الهيكل التنظيمي للمنظمات ولوقت ليس ببعيد، وكان هناك عدم فهم صحيح لوظيفة التسويق، وهنالك الكثير ممن كان يعبر عن التسويق بوظيفة البيع، ولكن بعد تبني المفهوم التسويقي الحديث وتنوع الوظائف التسويقية أصبحت وظيفة البيع أحد الوظائف التسويقية وإدارة المبيعات تخضع تنظيمياً لها.

لقد أصبحت الجهود البيعية جزء من الجهود التسويقية والإدارتان تعملان معاً وتتكامل أنشطتها. إن هذا التكامل يمثل سر نجاح تحقيق أهداف الإدارتين، إن جميع عناصر المزيج التسويقي وبرامجها والإجراءات التي تتبع تسهل على إدارة المبيعات تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، الترويج للسلع

(1) عبد الرحمن الجزيري ، الفقه على المذاهب الأربعة ، ص 533-543 .

والخدمات وتهيئة الأفراد لاتخاذ قرار الشراء وتحديد أسعار مناسبة وتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المشترين بالإضافة إلى دراسة الفرص السوقية، وعمليات البيع التي تشمل التفاعل الشخصي والالتقاء المباشر والاتصال من خلال وسائل الاتصال المتاحة بالزبائن وتوقع المبيعات، تحديد ميزانية المبيعات وتخطيط للقوى البيعية وغيرها من الوظائف.

أوجه الاختلاف بين مفهومي البيع و التسويق

كثيراً ما يخلط الناس بين مفهومي التسويق و البيع ، ولا يميزون الوظائف المتعلقة بهذه المجالات، فتجدهم يسمون مندوب التسويق بمندوب مبيعات، و رجل المبيعات يرونه مندوب تسويق ، وهناك من يرى أن لا فرق بينهما اصلاً فعملية التسويق هي نفسها بيع المنتج أو الخدمة وكذلك البيع يتضمن وجوه تسويقية ، هذه التدوينة لايضاح الفروقات من خلال خمسة زوايا

1- التصور الوظيفي:

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق و الأساليب التي يمكن الشركة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب الشركة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي، في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.

2- البحث عن الربح:

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل الشركات ، و من ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق، و لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك، الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة و استعداده لدفع ثمنها.

3- الموقع من أنشطة الشركة :

إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقتصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يأتي بعد نشاط الإنتاج و يتوقف عليه ضيقا و اتساعا، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و دراسة سلوك المستهلك وتقسيمه إلى شرائح واستهدافها و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك. أي لا يمكنك بيع منتج لم يمر بمرحلة الانتاج بعد ، لكن يمكنك التسويق حتى لو لم تنتج المنتج بعد .

4- مجال التركيز:

يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن سلع، بينما ينصب إهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة

تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، كما أن البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك، و أخيراً فإن ما يشغل الشركات في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود، بينما الهم الكبير للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، و إنما أيضا للخدمات المرفقة بها.

5- تكامل و انفراد الجهود:

ارتبط مفهوم البيع بمرحلة استقلال وظائف الشركات و سيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في الشركة أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة الشركة المختلفة من التمويل والإنتاج و الموارد البشرية ، و الذي يعتبر جميع أنشطة الشركة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها.

و أخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته و تطوره بتصريف المنتوج المادي، أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، و العمل على تلبيتها بما يرضي المستهلك.

واختم بالقول أن مندوب المبيعات هو الذي يعرض عليك منتج أو خدمة و يبيعك إياها مباشرة و يعقد معك الصفقة ، بينما مندوب التسويق مهمته فقط بشرح كل تفاصيل المنتج أو الخدمة و الإجابة على كافة استفساراتك، عندما تحتاج للشراء ، يرسل لك أحدا من قسم المبيعات.

رابعا: خطوات العملية البيعية :

- البحث عن المشترين
- التمهيد للمقابلة البيعية
- المقابلة البيعية
- العرض للسلعة
- الرد على الاعتراضات
- إنهاء المقابلة البيعية
- التسليم

أولا: البحث عن العملاء المتوقعين والحصول عليهم :

ان معظم وقت رجل البيع يصرف في البحث عن عملاء جدد ، ذلك لأن كثيرا من الزبائن الحاليين قد يتحولون الى المنافسين أو قد لا يعودوا من الزبائن لمنتجات (سلع أو خدمات) المؤسسة ، خاصة اذا كانت الخدمة أو السلعة تباع مرة واحدة أو تكرار شراءها يكون على فترات بعيدة . والحصول على الزبائن المتوقعين يتم من خلال عدة مصادر :

أ- رسائل الإستفسار :

معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل اليها رسائل استفسار من قبل عملاء متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، فبعض هذه الرسائل يصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل ، والبعض الآخر قد يصل من مشترين ملتزمين بالشراء لعدة جهات (مثل تجار الجملة) ورسائل الإستفسار هذه عادة تكون نتيجة الإعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريد ، أو المعارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الأجنبية .

ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصادر الحصول على العميل المتوقع ، الا ان العديد من المؤسسات التي ترد اليها هذه الرسائل لا يتوفر نظام متابعة يعتمد عليه في تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالأسلوب الذي يخدم رجال البيع وهم يسعون لحصول على عملاء جدد ومتوقعين .

ب- الزبائن أنفسهم :

في الحالات التي يتم فيها مقابلة عميل معين ، فإن رجل البيع يطلب من هذا العميل أسماء عملاء آخرين (ثلاثة أو أربعة أسماء) يمكن أن يكونوا من

المهتمين في شراء هذه السلعة أو الخدمة ، خاصة في سوق السلع الاستهلاكية يكون العميل راغبا في التوصية لأصدقائه بشراء هذه السلعة أو الخدمة للحصول على وضع اجتماعي معين من جراء قرارالشراء حتى ولو لم يكن الزبون على استعداد للشراء فإنه قد يطلب منه التوصية بأسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذه السلعة أو الخدمة .

ج - الرموز في المجتمع :

ان كثيرا من المنتجات التي تباع للزبائن يتأثر قرار شراؤها بالتفاعلات الإجتماعية ضمن مجتمع معين ، فهناك مثلا أشخاص معينين في أي مجتمع يعتبرون رموزا وقدوة لباقي أفراد المجتمع ، فمن المناسب هنا لرجل البيع أن يبيع هؤلاء النخبة أولا . فعندما يقوم هؤلاء النخبة بالشراء ، فإن الآخرين الذين يحترمونهم سوف يقومون بالشراء تقليدا لهم . مثال ذلك : أن تبيع بركة سباحة منزلية لشخص معروف ومن مستوى اجتماعي معين في حي معين ، هذا يعني أن الآخرين كالجيران له سوف يقلدونه في هذا العمل . وكذلك أيضا كليات المجتمع قد تقرر استخدام مرجع معين لمادة تعليمية معينة تستخدمه الجامعة لتدريس طلابها ، هنا الجامعة (رمز) لكليات المجتمع.

د - الاتصال الهاتفي :

عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين ، فإن رجل البيع مدعو لإستعمال الإتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم . فيبقى رجل البيع يتصل بالزبائن أو يطرق الأبواب حتى يحصل على العميل المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشتري .

أخيرا قد يحصل رجل البيع على على قائمة بأسماء العملاء المنتظرين من تلك المصادر أو من أحدها ، بعد ذلك تبدأ عملية فرز لهؤلاء العملاء ، وذلك للوصول للعميل الأفضل أي الذي تتوفر فيه الصفات الأساسية لأن يكون مشتري لهذه السلعة أو الخدمة . وحتى يستطيع رجل البيع اتخاذ القرار المناسب حول من هو العميل الأفضل فإنه بحاجة الى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات العملاء ورغباتهم ، مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها العميل لإتخاذ قرار الشراء . وفي حالة البيع للمؤسسات الصناعية فرجل البيع بحاجة لمعلومات عن القوة الشرائية لهذا العميل . هذه المعلومات يستطيع رجل البيع جمعها بوسائل متعددة منها : الحالات الشرائية السابقة ، الدراسات المسحية ، ..... ، الخ

ثانيا : المقابلة :

يختلف بدء المقابلة بين البائع والعميل بحسب الظرف ، فقد تبدأ بالتحية والترحيب أو بعرض الخدمة ، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منهمكا في استعراض نوع معين من السلع .

وفي كل الحالات تلازم البائع ابتسامة طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف ، فهذا تعبير لطيف يدخل السرور والابتهاج في نفس العميل ويفيد ترحيب المتجر بزائره واستعداده الصادق لخدمته .

ان توجيه البائعين إلى تحية العملاء والترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لإنه يقرب بين العميل والمتجر ويدخل إلى نفس العميل الثقة فيما يعرض عليه من سلع وخدمات .

ونشير إلى ان البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة ، ولذلك نراه واقفا على الدوام في أثناء العمل ، غير متكئ على منضدة أو منهمك في قراءة جريدة أو مجلة أو كتاب أو مشغول بالثرثرة مع زملاءه البائعين أو شارد الذهن كأن لا عمل له إلا في حضور العميل .

ثالثا : معرفة رغبة العميل :

بعد التحية المباشرة ،يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل ،وهذا أمر يسير بالنسبة إلى السلع الميسرة ،أما بالنسبة إلى سلع التسوق فان الملاحظة الذكية وتوجيه

بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيرا في معرفة حاجة العميل . ولعل في مظهر العميل أيضا وفي حديثه وسلوكه ورد الفعل عنده على أول صنف يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغب في شرائه

ويتطلب نجاح البائع في هذه المرحلة أيضا معرفته التامة بأماكن لأصناف المختلفة لان ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة ودون ضياع وقت في البحث ،كما يكرس الثقة لدى العميل في هذا البائع وفي المتجر العامة

رابعا : تقديم السلع وطرق عرضها :

تقضي أساليب البيع الصحيحة إلا يكدس البائع أمام العميل العديد من الأصناف والأنواع على نحو يسبب حيره وربما يشعره بان البائع الحاد الذكاء والمتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جدا من الأصناف المحتملة ،ثم انه بعد ذلك يعرضها عليها بهدوء وروية ودونما العجلة أو الضغط ،مثيرا من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل ورغباته ،ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات .ويشجع البائع العميل على فحص السلعة جيدا للتأكد من ملاءمتها لحاجته ويدعوه لقياسها أو تجربتها أن كان ذلك ممكنا ، وهكذا يدخل البائع في نفس العميل شعورا بحيازته للسلعة مما يساعد على قبوله لها وشرائها .

- طرق العرض البيعي :

يتبع رجل البيع ثلاث طرق في العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقةالبيعية وهذه الطرق هي:

1. طريقة الحث والاستجابة:

يتبع رجل البيع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، وذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل. لذا يبدا ويظل يقترح عليه العديد من العروض لحين حصول الاستجابة من العميل. وهنا يكون أكثر الكلام لرجل البيع في

البداية، ويشارك المشتري في الحديث من فتره لأخرى. وتحصل هذه الحالة إذا كانت قيمة المبيعات قليلة ولا يصرف رجل البيع فيها وقتا طويلا. وتستخدم في عرض السلع سهلة المنال، وفي متاجر الأطعمة، والمشروبات والمتاجر ذات الأقسام.

2. طريقة صياغة البيع :

وهذه الطريقة كسابقتها تعتمد على الحث والاستجابة، ولكن يفترض في هذه الحالة آن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن العميل المرتقب وحاجاته وتفصيلاته ويستطيع آن يقوده من خلال خطوات منطقية إلى مرحلة البيع. وهنا يكون معظم الكلام في البداية لرجل البيع لانه يعرف ما يريد العميل.

ويتبع ذلك تدخل العميل لبيان ما يريده بدقة. ثم يأتي دور رجل البيع مجددا ليبرهن آن سلعته هي التي تفي باحتياجاته ومن ثم يعقد الصفقة البيعية.

3. طريقة الحاجة والإشباع:

بموجب هذه الطريقة يقود رجل البيع العميل المرتقب للكلام في البداية عن احتياجاته لكي يستطيع ادراكها . ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان ان هذه السلع هي التي ترضي حاجته ، ويأخذ في الكلام عن هذا الموضوع لينهيه بعقد الصفقة البيعية .

الفصل الرابع

إدارة المبيعات



أولا: مفهوم إدارة المبيعات:

إدارة المبيعات Sales Management Process

يعتبر البيع الشخصي واحداً من أهم النشاطات المتعلقة بالمبيعات في قطاعي السلع والخدمات وبشكل خاص في المنتجات التجارية والصناعية الرئيسة والمعمرة.

ويمكننا إعطاء تعريف بسيط للبيع الشخصي وهو كالآتي:

الاتصال الشخصي المباشر بين البائع أو مندوبي المبيعات والزبائن المرتقبين والذي بدوره يقود إلى تحقيق طلبات الشراء، ورضا الزبائن والحفاظ على إدامة العلاقات المتبادلة والسعي إلى تطويرها بشكل أفضل.

تعريف Michael and James: هو فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد.

تعريف Charles: أنها تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التدريب، القيادة، والسيطرة على مصادر المنظمة. إن هذا التعريف يتضمن نقطتين مهمتين هما:1. وظائف الإدارة الخمس.

2. تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تعريف Wayne: أنها تلك الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة من خلال الأنشطة الفعالة والكفوءة، وهذه الأنشطة تمثل في:

- التخطيط Planning
- التنظيم Organization
- التوظيف Staffing
- التدريب Training
- القيادة Leading

· السيطرة على مصادر المنظمةControlling Organization Resources

تعريفDick: فإنه يجد بأن إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية، وتتطلب جهد تنظيمي نشيط للرد على تقلبات السوق وانخفاض المبيعات.

ثانيا: أهداف إدارة المبيعات وأهميتها:

1. لا شيء ممكن أن يباع إذا لم يكن هنالك من يشتريه، أي أن نشاط المنظمات الإنتاجية والتسويقية متوقف على دور العاملين في إدارة المبيعات من خلال القيام بالاتصال بالمشترين وتزويدهم بالمعلومات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وقبل ذلك يجب أن تكون إدارة المبيعات لديها معلومات كافية عن حاجات ورغبات المشترين.

2. تلعب إدارة المبيعات ومن خلال العاملين دور مهم في رصد حركة السوق والعوامل المؤثرة على كمية المبيعات وتوجهات المشترين، المنافسة، تحديد المشاكل، وضع الحلول المناسبة التي تمكن العاملين فيها من تحقيق الأهداف البيعية وتأهيل فريق عمل من رجال البيع وبناء علاقات تفاعلية تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة.

3. تلعب إدارة المبيعات والعاملين فيها دور مهم في كسب الزبائن الجدد و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، التوسع بالحصة السوقية.

4. تزداد أهمية إدارة المبيعات في الأسواق التي تتسم ب: تنوع المنتجات، المنافسة الشديدة، عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية السائدة، الدخول لأسواق خارجية و الأزمات المالية.

5. تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل.

6. تعتبر إدارة المبيعات الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق والمنظمة التي تحقق إيرادات ومن خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف وتحقق الأرباح.

7. ازدادت أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في بناء علاقة مع الزبائن وإدارتها بالشكل الذي يضمن للمنظمة نمو مبيعات مربح.

أهمية إدارة المبيعات:

1. الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير السلع والخدمات ووسائل الاتصال المناسبة.
2. كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات.
3. استعادة ما فقدته من الزبائن.
4. المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة.
5. زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
6. إدارة علاقة طويلة ومربحة مع الزبائن.
7. الصمود بوجه المنافسة.
8. تحقيق كمية المبيعات المخطط لها.
9. تحقيق الأهداف الربحية للمنظمة.
10. اختراق أسواق جديدة داخلية أو خارجية.

إن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها يرتبط بالكثير من العوامل منها:

- وضوح الأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا.
- إمكانية ترجمة الأهداف إلى خطط.

- تحديد العوامل المؤثرة على عمليات البيع بشكل واضح وتحليلها.
- تحديد الإجراءات المناسبة.
- متابعة التغيرات الحاصلة في السوق وإجراء التعديلات المناسبة على الخطط والأهداف.
- توضيح الأهداف لرجال البيع.
- تحديد برنامج واضح للعاملين.
- تحديد الأدوار بشكل يتناسب وقدرات وكفاءة العاملين.

ثانيا: تطور إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي

تطور موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيم للمنظمة ارتبط بالتطور التكنولوجي وتطور عملية الإنتاج والأنشطة التسويقية والمفهوم التسويقي وعلى النحو الآتي:

في مرحلة المفهوم الإنتاجي: كانت كل الجهود مرتكزة على العملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج وذلك لتفوق كمية الطلب على كمية العرض بكثير، وكان الاهتمام بالأنشطة البيعية ضعيف لأن الاعتقاد السائد في تلك الفترة بأن الأفراد يشترون كل ما ينتج لعدم وجود بدائل وإن المنظمات الإنتاجية تبيع منتجاتها من خلال العاملين لديها ولا تتطلب جهوداً إضافية، ولم يكن

هناك الحاجة إلى رجال البيع وكانت كل الأنشطة تخضع تنظيمياً إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية.

في مرحلة المفهوم البيعي: لعب التطور التكنولوجي وتطور العملية الإنتاجية وزيادة عدد المنظمات الإنتاجية دور كبير في زيادة المعروض السلعي وتعدد وتنوع السلع.

في مرحلة المفهوم التسويقي: في هذه المرحلة تم التوجه نحو السوق والاهتمام بالنشطة البيعية والترويجية، والتوزيعية، وبخصائص المنتج وعملية التعبئة والتغليف والتسعير، مما دفع الإدارة إلى إنشاء إدارة متخصصة بالوظائف التسويقية سميت إدارة التسويق وأصبحت إدارة المبيعات تابعة تنظيماً لها وأصبحت وظيفة البيع إحدى الوظائف التسويقية الأخرى مثل: الشراء، والتوزيع، النقل، التخزين، التمويل، ودراسة السوق.

ثالثاً: وظائف إدارة المبيعات:

إن إدارة المبيعات كأي إدارة أخرى عليها كوظائف يجب أن تقوم بتهيئة المستلزمات المطلوبة لإنجازها ولكن الاختلاف في طبيعة وعناصر هذه الوظائف.

1. التخطيط: بناء علاقة مع الزبائن مربحة.
2. المصادر وتشمل ما يلي: الأفراد، الأموال، المواد الخامة، التقنيات، والمعلومات.

3. السيطرة: وتعني تقييم الماضي وجعله دليل للمستقبل.
4. القيادة: تركز على توجيه الأفراد للعمل فوق المعدل وعلى الأخص الذين كان أدائهم متوسط.
5. التدريب: تعليم رجال البيع على كيفية إرضاء الزبائن.
6. التوظيف: اختيار وتوظيف الأفراد القادرين على تنفيذ وظيفة البيع وقيادتهم.
7. الأداء ويشمل ما يلي: تحقيق الأهداف، بيع المنتجات وتحقيق الأرباح، إرضاء الزبائن، الكفاءة في الانجاز، والتأثير.

الصفات الواجب توافرها في مدراء المبيعات للقيام بوظيفة ادارة المبيعات:

1. خبرة إدارية.
2. امتلاك القدرة على حل المشاكل.
3. معرفة المنتجات التي تتعامل معها إدارة المبيعات.
4. القدرة على تنظيم الوقت.
5. امتلاك معلومات حول إدارة الحسابات.
6. امتلاك القدرة على تحديد قدرات رجال البيع وتقييمهم وتحفيزهم.

7. مهارات شخصية.

8. القدرة على تحديد الأهداف وتفسيرها للعاملين.

9. مهارات إشرافية، توجيه، وتنسيق.

رابعاً: مستويات إدارة المبيعات:

1. الإدارة العليا Top Manager: مسؤولون عن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والعمل على انجازها واتخاذ القرارات وتحديد خطط طويلة الأمد من خلال دراسة عوامل البيئة المحيطة والمؤثرة على نشاط المنظمة.

2. الإدارة الوسطى Middle Sales Leaders: هذه الإدارة مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والتي حددت من الإدارة العليا وهي ذات طابع تكتيكي.

3. الإدارة الدنيا First Line Management: الخط الأول من الإدارة وهي الإدارة التنفيذية المسؤولة عن بيع السلع والخدمات.

خامسا: تخطيط وتنظيم المبيعات

تعريف التخطيط :. هو العملية التي تختص بالتنفيذ للإجابة على خمس تساؤلات {من ، ما ، أين ، كيف {

((التخطيط لا يتعلق بالتنفيذ الحالي بل لما يخطط مستقبلاً))

تعريف الهدف : حالة مرغوبة أفضل من الواقع الحالي مطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة "من خلال المدى الزمني للهدف "

ما هي صفات الهدف الجيد :

1/أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق .

2/أن يكون به عنصر التحدي .

3/أن يتم صياغته في شكل كمي أو رقمي.

أنواع الخطط

الخطط الإستراتيجية	الخطط التكتيكية
مداها الزمني طويل. تنصب على المجالات الأكثر أهمية في الشركة . يتطلب تنفيذها مبالغ استثمارية كبيره. الخطأ فيها يكلف الشركة الكثير. عملية التعديل والتغيير فيها محدودة.	مداها الزمني قصير. تنصب على المجالات الأقل أهمية في الشركة . يتطلب تنفيذها مبالغ استثمارية قليلة أو محدودة . الخطاء فيها يكلف الشركة أموال محدودة. يتم تعديلها وتغييرها بشكل مستمر.

مزايا التخطيط

يساعد الشركة على اكتشاف الفرص والتهديدات مستقبلاً .

يوفر بدائل اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه الشركة .

يوفر معايير الأداء التي تستخدم في عملية الرقابة .

الميزانية التقديرية للمبيعات المتوقعة :-

تعريفها :

هي خطة مبيعات للمستقبل مترجمة في شكل مالي أو رقمي .

أهمية تقدير موازنة المبيعات المتوقعة :.

- أنها تعبر الأساس لباقي الموازنات للأنشطة الأخرى.
- تعتبر دليل لتحديد الإيرادات والتكاليف للمناطق البيعيه .
- تعتبر مؤشر على أرباح الأنشطة البيعيه .
- تستخدم كأداة لتخطيط والرقابة .

ما هي المبادئ العامة التي يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات ؟

- أن تتصف بالسهولة والبساطة في تبويب عناصرها.
- أن تكون مرنه .

- أن تكون شامله لكل الإيرادات .
- أن تكون التكلفة الكلية أقل من الإيرادات.
- البنود الرئيسية في الميزانية التقديرية للمبيعات :.
- تكلفة المبيعات "تكاليف الإنتاج"
- النفقات البيعية مثل الإعلانات .
- المصروفات أو النفقات الإدارية لرجال البيع .
- الإيرادات المتوقعة .
- الأرباح .

تعريف التنظيم:

هو تجميع الأعمال والأنشطة المتشابه والمتجانسة والمتناسقة في وحدة إدارية واحدة ثم تحديد سبل الاتصال بين هذه الوحدات .

الأسس المتبعة في تنظيم إدارة المبيعات :

- الأساس الوظيفي مثل: قسم التخطيط-قسم المبيعات -قسم الرقابة .
- الأساس في نوع المنتجات مثل: رئيس الثلاجات -رئيس الغسالات.
- الأساس في الموقع الجغرافي مثل: مدير مصنع الرياض -مدير مصنع الخرج - مدير مصنع الأفلاج .
- الأساس في نوع العملاء مثل: المستهلك الأخير- المشتري الصناعي.

- الأساس المركب (يشمل أكثر من أساس معاً)مثل: على أساس نوع المنتجات على أساس نوع العملاء .

التنبؤ بالمبيعات

مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

التنبؤ بالمبيعات هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي والحاضر، وبالتالي فإن التنبؤ هو محاولة من المؤسسة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي والحاضر. والتنبؤ ليس حساب دقيق للمستقبل بقدر ما هو تقدير مبني على أسس فنية وعلمية، وبالتالي فهو أيضا ليس نوع من التخمين الذي لا يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد صورة المستقبل[1].

والتنبؤ بذلك ليس مجرد إجراء مجموعة من الحسابات والتقديرات عن صورة المستقبل بمعزلة عن الخبرة، وإنما هو مزيج متكامل للعلم والفن والحكم الشخصي المطلوب لدراسة ووضع الافتراضات التي يتم وضع التنبؤ على أساسها، خاصة وأن عملية التنبؤ هي مرشد رئيسي في سلوك إدارات وأقسام المنشأة عند تخطيطها للمستقبل. وهناك علاقات وطيدة بين التنبؤ وإدارة شبكات الإمداد ذلك لأنه لا يتم القيام بالحسابات التنبئية بمعزل عن إدارة شبكات الإمداد.

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد(1997) ، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين الشمس القاهرة ص143.

إدارة شبكات الإمداد:

تعرف إدارة شبكات الإمداد بالعملية المسؤولة عن تنمية وإدارة نظام الإمداد الكلي للمنظمة بمكوناتها الداخلية والخارجية. وعلى المستوى التشغيلي، فإنه يتضمن ويتجاوز أنشطة كل من الشراء والتوريد، بالإضافة إلى امتلاكه للعديد من نواحي التركيز الاستراتيجي[1] .

وفي عام 1991 قام مجلس إدارة الإمداد والتوزيع بتعريف إدارة شبكات الإمداد كالتالي: هي عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة للتدفق والتخزين الفعال والكفء للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بهذا التدفق والتخزين من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك بهدف مقابلة متطلبات المستهلكين[2] .

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى (2005)، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية -الإسكندرية- ص 60.

[2] محمد توفيق ماضي واسماعيل السيد (1999) ، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، ص 06.

وقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بإدارة شبكات الإمداد لذا حاول العديد من المؤلفين وضع جوهر إدارة سلسلة الإمداد في تعريف واحد، مكوناته هي[1]:

- الهدف من الفلسفة الإدارية ،
- الفئة المستهدفة،
- الهدف أو الأهداف،
- الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

دور التنبؤ بالمبيعات في إدارة شبكات الإمداد:

إن التنبؤ بالمبيعات يلعب دورا هاما في إدارة شبكة الإمداد، حيث أن هذه الأخيرة تهتم بمجالات التشغيل الثلاث وهي إدارة التوزيع المادي، وإدارة المواد وإدارة حركة المخزون الداخلية، وبالتالي يمكن القول أنها مسؤولة عن الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى وداخل المؤسسة بالإضافة إلى تخزينها. والنظام الفرعي الآخر المكون لنظام شبكة الإمداد

[1] Stadtler H. & Kilger C. (2000, 2002), Supply Chain Management and Advanced Planning –Concepts, Models, Software and Case Studies-, Second Edition Springer –Verlag Berlin. Heidelberg . p07.

يهتم بوضع الخطط اللازمة لتحقيق التكامل بين أنشطتها المختلفة. ومن الناحية الإدارية تنقسم أنشطة التنسيق إلى مجموعة الأنشطة التالية[1]:

- التنبؤ بالمبيعات.
- تشغيل الأوامر.
- تخطيط وجدولة عمليات التشغيل.
- تخطيط الاحتياجات من المواد.

وبالتالي تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات الركيزة الأساسية لإدارة شبكة الإمداد.

إن هذه الأهمية تقتضي أن يتم إعداد التنبؤ بالمبيعات على أسس علمية سليمة كما تتطلب مراعاة الدقة في إعداد مثل هذه التقديرات وذلك حتى تعبر عن الواقع مما يسهل اتخاذ قرارات سليمة في ظل هذه التقديرات.

طرق التنبؤ بالمبيعات:

توجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات تتفاوت من حيث سهولة تطبيقها ودرجة دقة نتائجها. فهناك طرق نوعية سهلة وبسيطة لا تحتاج إلى مهارات وخبرة عالية، وإنما تعتمد على الإدراك الحدسي والاستقراء التصويري للمستقبل بالاعتماد جزئيا على المعطيات الإحصائية. كما يقوم بعضها على افتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر وأن الظروف والعوامل التي أثرت في

[1] جلال إبراهيم ونهال فريد مصطفى (2004) ، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية الإسكندرية، ص31.

المبيعات تبقى سارية المفعول بنفس الكم والحجم. والبعض الآخر منها يعتمد على المسح الميداني باستعمال التحري على عينة من المستهلكين، ثم تحليل المعطيات المجمعة بهدف تحديد الطلب المتوقع عن طريق الخبرة في الميدان. لكن ما يؤخذ على هذه الطرق أنها مبنية على أساس الحدس والتخمين مما قد يؤدي إلى توقعات سلبية حسب درجة التفاؤل والتشاؤم للأشخاص المكلفين بالعملية. كما أن هناك طرق كمية تقوم على استخدام الأساليب الإحصائية والاقتصادية القياسية والطرق الرياضية والتي تفيد في معرفة أو رصد سلوك بعض المتغيرات في الماضي، ثم التنبؤ بسلوكها المستقبلي. كما أن التنبؤ يفيد في اتخاذ القرار على المستوى الجزئي أو الكلي. ومن بين هذه الطرق الإحصائية والاقتصادية القياسية نذكر ما يلي:

طريقة التمليس الأسي:

يعود تأسيسها للباحث Holt في سنة 1957 وكذلك للباحث Brown سنة 1962[1]. تعتبر هذه الطريقة من بين الأساليب الشائعة في الحياة العملية، وتعتمد على فكرة أن المعلومات القديمة أقل أهمية من المعلومات الحديثة ولهذا يجب أن تعطي وزنا أقل[2]، بحيث يؤخذ التنبؤ الخاص بالفترة السابقة

[1] Bourbonnais R. et Usunier J.C., (2004), Prévision des ventes –Théorie et Pratique- Collection Gestion 3eme édition Economica Paris, p 57.

[2] علي هادي جبرين(2006)، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان –الأردن- ، ص 207.

ويجرى عليه التعديل للحصول على التنبؤ الخاص بالفترة اللاحقة. يعبر هذا التعديل على خطأ التنبؤ في الفترة السابقة ويتم حسابه بضرب خطأ التنبؤ في الفترة السابقة في معامل ثابت يتراوح بين 0 و1.

طريقة BOX-JENKINS :

في سنة 1970 توصل BOX-JENKINS (الولايات المتحدة الأمريكية) إلى نشر عملهما المتعلق بمعالجة السلاسل الزمنية وكيفية استعمالها في مجال التنبؤ وذلك بالاعتماد على دالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركة ومبدأ الانحدار الذاتي. هذا التحليل يخضع السلسلة الزمنية إلى العشوائية (نموذج عشوائي (S)ARIMA))[1].

النماذج السببية أو نماذج الانحدار والارتباط:

يعتبر تحليل الانحدار أحد الأساليب الإحصائية الأساسية في التنبؤ بسلوك الظواهر الاقتصادية وهو يعني قياس العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل أو أكثر وتحديد شكل هذه العلاقة. فإذا كانت العلاقة بين متغيرين فقط، نسمي النموذج انحدارا بسيطا، أما إذا كانت العلاقة بين أكثر من متغيرين نسمي النموذج انحدارا متعددا. وتقاس قوة الارتباط بمؤشر إحصائي يسمى معامل الارتباط.

---

[1] التسمية (S)ARIMA هي اختصار لـ (Seasonal) Auto Regresive Integrated Moving Average.

الطرق المتعددة المعايير:

تتعدد الطرق والتقنيات متعددة المعايير المستعملة في النمذجة الرياضية لشبكات الإمداد. نذكر فيما يلي أهم هذه الطرق:

طريقة البرمجة بالأهداف (Goal Programming)

والتي تعمل على تدنية مجموع القيم المطلقة لانحرافات النتائج عن الأهداف[1].

البرمجة الكمبرومازية (Compromise Programming)

التي تعمل على حل المشاكل الاقتصادية ذات الأهداف المتضاربة وحلولها المثلى غير معروفة[2].

البرمجة باستعمال دوال الكفاءة

التي اقترحها الباحثان (Martel et Aouni) وقد عرف هذا النموذج عدة تغييرات في البرمجة الخطية السابقة الذكر حيث يعرف نموذج البرمجة الخطية استنادا لدوال الكفاءة، ومن ايجابيات هذا النموذج إنه يمكن لمسير من

[1] Charnes A. et Cooper W.W., (1961), Management Models and Industrial Applications of Linear Programming, Wiley, New York,.

[2] Ignizio J.P., (1982), A review of goal programming : a tool for multiple-objective systems, Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall, p.1112-1115.

التحكم في معطياته التي يريد أن يضيفها للنموذج. وقد طبق في عدة مجالات مختلفة، كما تلقى نجاحا كبيرا[1].

طريقة المعيار الإجمالي (الكلي) (la méthode du critère global)

والتي تهتم بتدنية الانحرافات بالنسبة للحل الأمثل بغض النظر عن أولوية الأفضلية[2].

طريقة القيد ε (ε-Constraint Method)

والتي تعمل على تحويل المشكل المتعدد الأهداف إلى مشكل ذي هدف واحد يحتوي على قيود إضافية.

البرمجة الرياضية متعددة الأهداف (PMOM)

وهي النموذج الذي يأخذ بعين الاعتبار عدة دوال اقتصادية حيث أن كل دالة تلعب دور معيار بحيث نجد لكل منها حلا أمثلا يختلف عامة عن الحل الأمثل للدوال الأخرى، بالإضافة إلى أن هذا الحل لا يمكن أخذه لأنه

---

[1] Martel J.M. and Aouni B., (1990), Incorporating the Decision-Makers Preferences in the Goal-Programming Model. *Journal of the Operational Research Society*, 41(12): p.1125-1130.

[2] Vincke Ph. (1989), L'aide Multicritère à la décision, Editions de l'université Bruxelles.

ليس حلا أمثلا بالنسبة للمعايير الأخرى وبالتالي يجب اختيار حل وسيط يعتبر مرضيا.

التخطيط للبيع:

يتضمن البيع العديد من القرارات.

إن نوعية القرارات المتخذة تعطينا فكرة عميقة عن جودة البائع و مهارته و عن مدى كفاءته.

وقت بيع أطول يعني نتائج أفضل.

خطة المبيعات هي الطريقة الأفضل لوضع قرارات صحيحة و جيدة.

إن المبيعات هي الوسيلة الرئيسية لإدخال المال إلى الشركة.

تكون نتائج خطة مبيعات الشركة على المدى البعيد.

يجب أن تستغرق خطة التسويق الخاصة بالشركة سنة واحدة.

ما هي خطة المبيعات:

هي وثيقة مكتوبة و هي مجموعة من القرارات المدروسة بعناية حول أكثر الأشياء فاعلية و التي يجب القيام بها و تنفيذها.

التقييم الأولي لأداء المبيعات:

قم بإجراء دراسة تحليلية لكامل المبيعات لتعرّف المعلومات التالية:

توقعات مبيعات كل فرع أي من المعامل أو المنتجات سيضرب السوق.
ما هو المعمل أو المنتج المحتمل الذي سيضرب السوق؟

معدل المبيعات التي تقوم بها لكل زبون مقابل معدل الزبائن المحتملين. (عندما تعقد العديد من الصفقات و تمو نسبة مبيعاتك عليك أن تبحث عن زبائن جدد). لا تدع المزود و الزبون يتحكمون بك، ابحث دائما عن بدائل. انتبه: لا تدع إية شركة جديدة بمجال عمل مختلف أن تشارك معك لأن ذلك خطير جدا و يمكن أن يؤثر سلبا على شركتك.

حساب أرباح كل معمل من معاملك أو أرباحك من كل صنف من منتجاتك. إن كل شركة بحاجة للحصول على أكثر البرمجيات الحسابية و الأنظمة الحسابية تطورا لمعرفة ماهو أكثر المنتجات ربحية.

معدل تكاليف المبيعات.

ما عدد الزيارات التي ستقوم بها للزبون؟.

كم عدد الزبائن الجدد الذين ستحصل عليهم كل سنة؟

كم عدد الزبائن الذين خسرتهم كل سنة.

هل هناك شهر أو أشهر تحصل أو تخسر فيها زبائن أكثر من الأشهر العادية. يجب عليك ان تجد السبب لذلك و تدعمه إذا كان إيجابيا و أن تقوم بإصلاح الخلل إذا كان سلبيا. إن إدراك هذا الأمر مهم جدا لأنه يمكنك من معرفة نقاط قوتك و تجنب أخطاءك.

احصل على الإحصائيات و النتائج الفصلية لعملك.

المهام التي يقوم بها البائع:

إجراء البحث عن عملاء جدد.

استهداف زبائن معينين.

عمليات التواصل مع الزبائن و العملاء، حيث يجب أن يملك البائع مهارات تواصل جيدة.

البيع.

تقديم الخدمات.

جمع المعلومات.

التوزيع.

جمع النقود.

استخدم رسوما بيانية لـ :

مجمل المبيعات الصافية لكل سنة: الواقع و الخطة.

مبيعات السنة الأولى مقارنة بالخطة التي وضعتها.

يجب أن يكون هناك حد لأرباح الشركة، و إذا كان لدى الشركة وقت إضافي يجب أن تستغله في البحث عن زبائن جدد.

تصنيف الشركات:

قائد السوق: هي الشركة الكبرى القائدة و التي تسيطر على السوق و جميع باقي الشركات تتبعها.

الشركات المتحدية: و هي شركات أصغر من الشركات القيادية لكنها تسعى لأن تصبح هي الشركة القائدة و التي تسيطر على السوق لذلك فهي تحاول أن تجد طريقة ما تجعلها تتميز.

الشركات سريعة الحركة: و هي الشركات التي تقوم بتقليد و محاكاة منتجات و إستراتيجية الشركات القيادية لكنها غير منافسة لذلك تملك قنوات مبيعات خاصة.

الشركات المختصة: و التي تسعى للحصول على مشاركة متواضعة في السوق وهي جيدة في نطاق عملها.

اكتب عدة أسطر كملاحظات تعلق بها على الأمر.

قم بإجراء تحليل بخصوص المنافسة:

من هم منافسوك تبعا لنوع المنتج ؟

ما هي إستراتيجيتهم الخاصة ؟

ما هي نسبة مشاركتهم في السوق؟

ما هي قنواتهم.

ما هي نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم؟

ما هي أفضليتهم التنافسية؟

كيف يتخذون القرارات؟

إلى أي مدى تعرف عن استراتيجيات بيعهم و عن فريق مبيعاتهم؟

العوامل الرئيسية للنجاح:

ما هي المتطلبات اللازمة للنجاح في هذا القطاع؟

ما هي مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب؟

نحن بحاجة إلى نظام إداري ذكي من أجل الحصول على المعلومات.

تحليل SWOT :

يجب أن نعرف ما هي:

قوتنا؟

ضعفنا؟

فرصنا؟

الأخطار؟

إن وضع خطة المبيعات هي من اختصاص مدير المبيعات.

يوجد 10 خطوات تمكنك من وضع خطة مبيعات ناجحة:

اختصر أهدافك.

حدد أهدافك الإستراتيجية.

قسم زبائنك.

قم بتصميم هيكلية مبيعاتك.

قم بوضع أهدافك لهذه السنة.

قم بتطوير خطة المبيعات الخاصة بكل منتج أو قطاع.

قم بقياس و مراقبة النتائج.

قم بإنشاء خطة مبيعاتك السنوية.

قم بكتابة الموجز التنفيذي.

قم باختصار أهدافك:

ما هي أهداف مبيعاتك بشكل عام و الموضوعة للتسويق؟

ما هو موقعنا الحالي؟ و ما هو الموقع الذي نريد الوصول إليه؟

قم بتطوير الخطة بشكل فصلي.

بعض الأهداف الأخرى التي تود أن تضعها بالحسبان و أخذها بعين الاعتبار.

قم بتحديد الفجوة:

يجب أن تحدد الفجوة بين هدفك الموضوع في خطة المبيعات و نسبة المبيعات الفعلية التي حققتها و ذلك يساعدنا على معرفة الأداء العام و ما نحتاجه للوصول إلى الهدف.

تحديد الأهداف الإستراتيجية للمبيعات:

حدد عدد الزبائن الأساسيين الذين تود أن تحصل عليهم.

حدد عدد أكثر الزبائن المحتملين لتزيد صفقاتك. (هنا المنافسة أكثر أهمية من الأرباح)

قم بتحديد وسيلة اتصال لكل مرحلة من مراحل التعامل.

اجمع المعلومات عن أعمالهم و أهدافهم.

يجب أن تبنى الفرضية على المعلومات التي تم جمعها.

جمع المعلومات عن كل زبون حالي و محتمل:

يتم جمع المعلومات من:

الإنترنيت.

غرفة الصناعة و التجارة.

الإعلانات و المستندات المطبوعة.

التكلم مع الأشخاص الذين يعرفون هذا الزبون المتوقع.

تذكر:

استخدم الأهداف التي تكون:

محدّدة.

القابلة للقياس

القابلة للتطبيق.

الواقعية.

ما هي قوة المبيعات لديك:

التطوير الذاتي:

هل لديك المهارات؟

بإمكانك الحصول على دورات و تدريب لتحسينها.

استخدام موظفي مبيعات:

كم عدد البائعين لديك؟

قم بتطوير الخطة الفعلية لكل معمل أو منتج:

قم بتصنيف الزبائن بترتيب أبجدي.

قم بتحديد المبيعات المحتملة لكل معمل أو منتج.

اجمع المعلومات عن الزبائن القائمين و المحتملين.

حدد أهداف المبيعات لكل زبون.

حدد كم تريد أن تبيع لكل زبون، و ما هو المنتج التي تريد أن تبيعه إياها.

قم بتحديد طريقة اتصال لكل زبون: (عن طريق البريد، الهاتف، زيارته) تذكر كل قد تختلف طريقة التواصل من زبون إلى آخر.

قم بتحديد جدول زيارات بيعيّة متواترة.

سادسا: رجل البيع مهامه وأهميته.

طبقاً للمفهوم الموسع لوظيفة البيع المطبقة في معظم المنشآت تتضمن مهام رجل البيع الآتي :

دراسة السلعة التي يقوم بتسويقها وبيعها دراسة كاملة وإبراز ما تميز به عن السلع المنافسة والبديلة حتى يستطيع الإجابة عن التساؤلات حولها .

دراسة السوق الذي يسوق فيه السلعة من حيث طبيعة وسلوكيات المستهلك ونوع المنافسة الداخلية والخارجية .

التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع ويضع الأهداف أو المستهدف المراد تحقيقه .

رسم السياسات ، ووضع الخطط ، وتصميم البرامج ، واختيار طرق التوزيع المناسبة .

تنفيذ عمليات البيع من بداية الحصول على طلبات العملاء إلى تسليم البضاعة وتحصيل القيمة وتوريدها إلى الخزينة أو إلى البنك .

المتابعة والمراقبة من خلال الأساليب المناسبة ومنها : أسلوب التقارير اليومية والشهرية وربع السنوية والسنوية ، وبيان المعوقات والمشكلات وكيفية تذليلها .

تقويم الأداء لبيان إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط .. ويتم ذلك عن طريق مقارنة المستهدف بالفعلي وبيان الاختلافات وتحليل أسبابها والتوصية بتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات في المستقبل .

اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل في ضوء التغذية العكسية بالمعلومات .

ويمكن تلخيص المهام السابقة في المسائل الآتية :

- إعداد الدراسات للتنبؤ بالمبيعات ووضع الأهداف البيعية .
- وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف البيعية .
- وضع الخطط والبرامج التنفيذية لعملية البيع .
- التنفيذ من خلال طرق وأساليب البيع المناسبة .
- ـ المتابعة والرقابة وتقويم الأداء البيعى .
- اتخاذ القرارات اللازمة للتطوير إلى الأفضل .

أهمية رجل البيع .

يساهم رجل البيع كغيره من العاملين بالمنشأة في تحقيق المقاصد الاستراتيجية ومنها الربحية وتنمية حقوق أصحاب المال ، ولا يجب أن نقلل من أهميته ، وكذلك لا يجوز أن نقدسة إلى الدرجة التي تجعله يطغى ، وكل ميسر لما خلق له .

ومع ذلك فإن له وضع هام لا يجوز أن نغفله حيث يمثل بداية أى نشاط ونهاية أي نشاط ، ويساهم في نجاح المنشأة في تحقيق مقاصدها إذا كان ناجحاً ، كما أنه قد يكون من أسباب فشلها إذا كان فاشلاً .

وتنبع أهمية رجل البيع من الآتي :

- يساهم في دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع والذي في ضوئه يتم الإنتاج والمشتريات ... ونحو ذلك من الأعمال التالية فهو العامل المتحكم في معظم الأنشطة .
- يساهم في تطوير السلعة في ضوء احتياجات المستهلك والمنافسة والتحديات الخارجية .
- يساهم بدور رئيسي في بيع المنتجات وتحويلها إلى سيولة لتمويل الدورات المتتالية .
- يساهم بدور رئيسي في تحصيل مستحقات الشركة لدى العملاء التي تمثل المصدر الرئيسي لتمويل الأنشطة .

- يعتبر من مقاييس ومعايير وضع المنشأة التنافسي ، ويعطى معلومات وإرشادات وتوصيات للتطوير والتحسين .
- يعتبر واجهة المنشأة أمام العملاء ، فإن كان حسناً فهى حسنة .

وتأسيساً على ذلك يجب أن يهتم رجل البيع بنفسه ذاتياً من حيث القيم والأخلاق والسلوك والكفاءة والتميز .. كما يجب أن تُعطى له المنشأة الاهتمام من حيث الحقوق المعنوية والمادية وتزويده بالإمكانيات والقدرات والوسائل والأدوات المتقدمة حتى يؤدى دوره بتميز ، وهذا ما سوف نتطرق له في مجاله في الصفحات التالية .

أساسيات التكوين الشخصي رجل البيع .

الإنسان هو أساس التنمية والخير والعطاء إذا كان صالحاً ، وهو سبب الفساد والخراب والخسران إذا كان فاسداً ، وبالقياس يعتبر رجل البيع الصالح هو أساس صلاح الوظيفة البيعية ، ولقد اهتم به رجال الأعمال في الفترة الأخيرة ، وأعطوا وزناً خاصاً لتكوينة الشخصى ، وقالوا :

مثل وأخلاق حسنة تؤدى إلى نتائج حسنة

Good Ethics ____ Good Busines

ولقد قال رجال الأعمال وخبراء الإدارة والتنظيم ما يلى :

" إن الالتزام بالأخلاقيات الفاضلة الحسنة يؤدى إلى خلق سمعة طيبة للمنظمات وهذا يؤدى إلى زيادة الربحية في الأجل الطويل ، ولقد أثبتت

بعض الدراسات الميدانية بأن الأخلاق الحسنة تؤدى إلى أعمال تجارية جيدة ، كما أنه بالمقارنة بين شركة ما تلتزم بالأخلاق الحسنة والمسئولية الاجتماعية وبين شركات أخرى لا تهتم بذلك تبين أن متوسط النمو في الربحية الأولى أعلى من الثانية حيث كان في الأولى حوالى 11 % بينما في الثانية في حدود 6.1 %[3] ، ولقد بدأت جمعيات رجل الأعمال في العديد من الدول بإنشاء مراكز التدريب وإصدار مجلات ونشرات وتنظيم مؤتمرات تعنى بأخلاقيات الأعمال " .

ومن أهم الأخلاق الواجب توافرها في رجل البيع ما يلى :

ومن أهم القيم والأخلاق الواجب توافرها في رجل البيع ما يلى :

- الإخلاص التام في أداء العمل والمحاسبة والمراقبة الذاتية .
- الولاء والانتماء إلى المؤسسة التي يعمل فيها .
- الصدق والأمانة في الأعمال التي يقوم بها .
- السرية والمحافظة على معلومات الشركة .
- الوفاء بالعهود والعقود والشروط .
- المرءوة والشهامة في إحقاق الحق .
- العزة والنزاهة والكرامة في تعاملة مع العملاء .
- الحلم والأناه والرفق في سلوكه مع العملاء ومع زملائه ومع الإدارة العليا والمرءوسين .
- التعاون والتسامح في مجال الخير .

- الصبر وسعة الصدر مع من يتعامل معهم .
- سلوك التواضع والأخوة والمحبة مع الأخرين .
- حسن المظهر والوقار والهيئة الطيبة وأن يكون جذاباً .
- المحافظة على الآداب والعادات العامة .
- اتقان العمل وتجويده .
- المعاصرة في الوسائل والأدوات التي يستخدمها في عمله .
- أن يكون محباً للتزود من العلم .

وهذه هى مرتكزات التكوين العلمى والأداء الوظيفي المتميز الذي تعتبر من مكملات شخصية رجل البيع .

أساسيات التكوين المعرفي لرجل البيع (ثقافة رجل البيع)

العلم نور وهداية ومن موجبات الأداء المتميز ، فهل يستوى الذين يعلمون مع الذين لا يعلمون فلا تغنى القيم والأخلاق والسلوكيات الطيبة لرجل البيع عن التزود بأساسيات علم وظيفة التسويق والمبيعات .

فماذا يجب أن يتزود به رجل البيع من المعرفة :

يقول رجال الإدارة والتسويق والمبيعات أن على رجل البيع التزود بما يلى

- الأصول العلمية لدراسة السوق والسلعة .
- أساليب الدعاية والإعلان وتنشيط المبيعات .
- أساسيات رسم السياسات البيعية .

- أساسيات وضع الخطة البيعية وترجمتها إلى برامج عملية .
- أساليب وطرق البيع وفن البيع .
- الوسائل المعاصرة المستخدمة في عملية المبيعات .

أساسيات المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع .

هناك أساسيات مهنية يجب أن تتوافر في رجل البيع من أهمها ما يلي :

- الدقة والنظام في الأعمال .
- الانضباط والالتزام في المواعيد .
- القدرة على تحمل المسئولية وتجنب السلبية .
- الثقة في النفس في مواجهة التحديات .
- القدرة على حسن التعامل مع الآخرين .
- القدرة على التفاوض .
- القدرة على تقديم النصح والإرشاد .
- الابتكار والإبداع في طرق البيع .
- المعاصرة في استخدام الوسائل والأساليب الحديثة .
- الانضباط في تقديم التقارير الدورية والخاصة .
- القدرة على معالجة المشكلات أولاً بأول .
- القدرة على تقديم النصائح والإرشادات والتوصيات .
- القدرة على التقييم الذاتى .

ويحصل رجل البيع على المهارات السابقة من عدة مصادر من أهمها ما يلي:

- التوريث من خبرات السابقين القدرة الحسنة .
- الممارسة العملية وعلاج الأخطاء واستكمال النقص .
- حضور الدورات التدريبية المتخصصة بهدف الاستفادة من الحديث في العلوم والوسائل والأدوات .
- الإطلاع على مصادر المعرفة العملية في مجال التسويق والمبيعات .
- حضور الحلقات النقاشية مع الزملاء والاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة .
- حضور الندوات والمؤتمرات أو على الأقل الإطلاع على نتائجها .
- المواظبة على الدخول إلى مواقع الإنترنت للحصول على مزيد من المعلومات .
- متابعة التطورات في أنشطة الشركة .

أساسيات الأعمال التنفيذية لرجل البيع .

عملية البيع ليست وظيفة جامدة تقليدية مكتبية بل تتسم بالحركية والحماس والحمية في كل خطواتها لأنها تتم في بيئة تنافسية حامية الوطيس ، وفي إطار ذلك يجب أن يعرف رجل البيع المسئوليات والمهام الجسام التي يجب عليه القيام بها بكفاءة .

ولقد خلص علماء وخبراء الإدارة والتسويق إلى أن أساسيات هذه الأعمال تمثل في الآتي :

- أولاً : دراسات السوق والسلعة والتنبؤ برقم المبيعات المتوقع طبقاً للأسس العلمية والأصول المهنية وباستخدام الأساليب العلمية المتقدمة المعاصرة .
- ثانياً : تحويل رقم المبيعات المتوقع إلى هدف استراتيجي مطلوب تحقيقه وذلك في ضوء الأهداف العامة للشركة .
- ثالثاً : ترجمة رقم المبيعات المستهدف إلى خطة وبرنامج أداء ، وهذا في صورة الموازنة التخطيطية للمبيعات المحللة حسب الأصناف والمناطق والمراكز والمنافذ والشهور .
- رابعاً : تنفيذ العملية البيعية ومن خطواتها :

1. البحث عن العميل والحصول على الطلبية .
2. اتخاذ إجراءات تجهيز الطلبية داخل الشركة .
3. اتخاذ إجراءات تسليم الطلبية للعميل .
4. اتخاذ إجراءات تحصيل ثمن الطلبية .
5. متابعة خدمات ما بعد البيع .
6. متابعة شكاوى العملاء ومحاولة حلها .

- خامساً : المتابعة الدائمة للعملاء ومحاولة جذب عملاء جدد من خلال التواجد الدائم في السوق والاتصال المستمر بالعملاء .

- سادساً : الرقابة وتقويم الأداء عن طريق المقارنة الدورية بين المخطط المستهدف والأداء الفعلى ، وتحليل الاختلافات ودراسة أسبابها وأنواعها وذلك باستخدام تقارير المراقبة .
- سابعاً : المساهمة اتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات أولاً بأول .
- ثامناً : دراسة ردود فعل أثر القرارات الجديدة على تحقيق المستهدف .

وهكذا تدور الدورة السابقة وفي كل مرة يحدث التطوير إلى الأفضل .

أساسيات إدارية ومالية لرجل البيع .

يعتبر رجل البيع جزء من المنشأة التي يعمل بها ، والتي يحكمها مجموعة من النظم واللوائح منها ما يتعلق بوظيفة التسويق والمبيعات ، والتي يجب أن يعيها رجل البيع تماماً حتى يؤدى عمله بيسر وسهولة وتحقيق المستهدف .

من هذه النظم واللوائح ما يلي :

- الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات ووضعه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة ومعرفة خطوط السلطة والمسئولية ومواقع الإشراف والتوجيه والرقابة ... واتخاذ القرارات الإدارية .. ومن ذلك يعرف رجل البيع مع من يتعامل داخل المؤسسة .
- التوصيف الوظيفي لرجل البيع ومدى توافر ذلك في شخصه حتى يستطيع تنمية الإيجابيات واستكمال النواقص .

- لائحة المبيعات والتي تتضمن القواعد التي تحكم عمليات البيع ـ حتى يلتزم بها ويتجنب مخالفتها .
- لائحة الحوافز والعمولات والمكافآت التي تحدد حقوق رجل البيع .
- مجموعة المستندات التي يتعامل معها مندوب البيع ومسارها وكيفية استيفاء بياناتها ومعلوماتها .
- مجموعة السجلات التي تعين رجل البيع في أداء مهامه والتي تزوده بالبيانات والمعلومات والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة .
- مجموعة التقارير الدورية والخاصة التي يقوم باستيفائها ولمن تقدم ؟ حتى يستطيع الوفاء بها بدقة في الميعاد .
- مجموعة القرارات والتعليمات والتوجيهات التي تصدر من الإدارة العليا ولها علاقة بالتسويق والمبيعات .

سابعا: ترويج المبيعات

هو أحد الجوانب الأربعة من المزيج الترويجي . أما الأجزاء الثلاثة الأخرى من المزيج الترويجي هي الإعلان، البيع الشخصي، والدعاية/ العلاقات العامة اتصالات التسويق عبر وسائل الإعلام وعبر غير وسائل الإعلام تعمل لوقت محدد سلفا لزيادة الطلب على السلع الاستهلاكية، وتحفيز الطلب في السوق أو تحسين المنتج المتوافر. ومن الأمثلة على ذلك:

- تنظيم المسابقات.
- عرض نقاط الشراء.
- عمل الخصومات (التسويق)
- حرية السفر، مثل الرحلات المجانية.

ترويج المبيعات يمكن تطبيقه سواء على العملاء، موظفي المبيعات، أو أعضاء قناة التوزيع (مثل تجار التجزئة). المبيعات الترويجية التي تستهدف المستهلك تسمى ترويج المبيعات الاستهلاكية. الحملات الترويجية التي تستهدف مبيعات التجزئة والجملة تسمى ترويج المبيعات التجارية. بعض المبيعات الترويجية ولا سيما التي تتبع منها أساليب غير عادية، وتعتبر وسيلة للتحايل من قبل العديد من الناس.

العميل المستهدف

هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط التالية:-

لديهم الرغبة في الشراء أو الإحتياج.

لديه القدرة علي دفع ثمن السلعة أو الخدمة.

تتوفر لديهم القدرة علي إتخاذ القرار.

على المستثمر عدم إهدار موارده أو وقته مع العميل غير المناسب ،وفي بعض الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثر من طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد الإحتياج مختلفاً عمن في يده إتخاذ القرار النهائي

كيفية منافسة المنتوجات الأخرى :

أن تكون مختلفاً: البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شئ مختلف عما يقدمه الآخرون ،بحيث يشتري منك العميل ، وبحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الإختلاف.

مما يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت وتُعرفها لعملائك.ويجب إلا يكون هذا التميز قائماً علي الغش، لأن العميل ذكي ، وسيعرف ذلك إن اجلاً أو عاجلاً.

إدخال تحسينات علي ما يقدمه الآخرون:يعتبر هذا مدخلاً بديلاً عن إبتكار أفكار جديدة فمثلاً ماكنة الخياطة (سنجر) لم تخترع الماكينة، ولكنها أضافت إليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلاً من اليد. وكذلك قام مضرب الأرز من إدخال مثلاً عبوة الخمسة كِلوجرامات ، وبعد أن لاحظ أنها سهلة الفتح قام بإبتكار وضع الخمسة كِلو جرامات داخل كيسين كل كيس بسعة 2.5 كِلو جرام ثم تم تغليفهم داخل كيس واحد.

إبتكار أفكاراً جديدة:حيث تقوم شركات بشراء براءة الإختراع ثم تصنع بكميات ،وتقوم بالتسويق من خلال نظام خاص ومبتكر للتسويق.مثل (حل مشكلة مسحوق الغسيل برسيل بسبب تغير الألوان بعد تكرار الغسيل، مما زاد الطلب علي المنتوج.

التميز في خدمة العميل :

من أهم الوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه كما يلي:-

العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك ،حيث لا يعتمد العميل عليك ،بل أنت تعتمد علي العميل،وأنت تعمل لديه.

لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك ، إن العميل هو هدف عملك.

يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك ،إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له .

يشكل العميل جزءاً من عملك مثله مثل أي شئ أخر في ذلك مخزونك من المنتوجات وموظفيك ومكان عملك ،وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها.

ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد ،إن العميل شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً،لذا يجب معاملة العميل بصورة أفضل مما تود أن تُعامل به.

إن العميل ليس هو الشخص الذي يُحسُن أن تجادل معه.

واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل علي إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك، و أن تعمل بقدر المستطاع علي إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم.

يستحق العميل أعلي قدر من الإهتمام والإنتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له.

العميل هو شريان الحياة الرئيسي في عملك ،تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل ،فأنت تعمل من أجل العميل.

التسعير: إن السعر المناسب للسلعة هو السعر الذي يحقق كَمْ من المبيعات يساعد علي تحقيق أهداف المنشأة .ويلاحظ من التعريف أنه لم يتعرض مباشرة للتكلفة ، إلا أن تحقيق أهداف المنشأة- ومنها الربح بالطبع- يجعل عملية التسعير تتعرض للتكلفة بطريقة غير مباشرة.

ويلاحظ أن التخفيض الواضح للسعر قد يدفع بعض العملاء لتفضيل منتج المنشأة ، إلا أن هذا قد لا يكون الحل الأمثل في جميع الحالات ، وخاصة للمشروع الصغير كما أن المنافسين الآخرين قد تستفزهم هذه السياسة فيتكاتفون ضد تلك المنشأة لإخراجها من السوق .هناك العديد من الطرق المتبعة في التسعير مثل:-

1. إضافة هامش ربح علي التكاليف الفعلية.
2. حساب قيمة السلعة أو أقصي سعر يمكن أن يتحمله المشتري.
3. الإلتزام بالأسعار السائدة في السوق (التي تم تحديدها بواسطة تجار الجملة أو التجزئة في السوق).

والطريقة الملائمة للمشروع الصغير هي المستمدة من تعريف السعر الملائم ،وتبدأ بالتعرف علي السعر الذي تكون شريحة العملاء المستهدفة مستعدة لدفعه ،والشراء بكميات تغطي التكاليف وتحقق ربحاً ملائماً ، ودراسة مدي توافق هذا السعر مع الأسعار السائدة.

الإعلان :

إن المستهلك لن يعرف بإفتتاح أي مشروع مالم تصل إليه وتخبره بذلك، وكذلك لن يعرف نوعية السلع المنتجة وشكلها وأسعارها. لذلك يجب العناية بصيغة وشكل وتوزيع الإعلان ،ويكون الإعلان ناجحاً إذا حقق الأهداف التالية:-

(جذب الانتباه- إثارة الاهتمام- إيجاد الرغبة- يوجه نحو فعل الشراء).

لذلك يجب العناية بوسيلة الإتصال الملائمة ،مثل المجلات والصحف ، والتلفزيون ،والإذاعة ،وإعلانات الطرق ،والمراسلات المباشرة ،والمقابلات الشخصية. هناك وسائل دعائية مفيدة للعميل ،مفكرات الجيب والأقلام وتأثيرها ملحوظ في الدعاية وتَذَكُّر إسم المعلن. كذلك يجدر الإشارة إلي أهمية التكرار في الإعلان ،و أن معدل الإستجابة في حالات كثيرة يكون حول (1 %) من المستهدفين.

مهارات الإقناع

أولا : مفهوم الإقناع :

هو تحويل أو تطويع أراء الآخرين نحو رأي مستهدف.

حيث يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الإقناع ،وتحتاج عملية الإقناع ليس لمهارة القائم بالحديث والمسئول عن الإقناع فقط ،ولكن أيضاً إلي وجود بعض الاستعداد لدي المستهدف أو مساعدته علي خلق هذا الاستعداد لديه.

ثانيا : العوامل المؤثرة على عملية الإقناع:-

التعرض الاختياري للإقناع : حيث تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة إختيارياً دون ممارسة ضغوط عليه، حيث أن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلي إستثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة ، مما يصعب مهمة القائم بالقناع،لهذا يجب علي القائم بالإقناع أن يركز علي مساعدة المستهدف علي التهيئة الذاتية للإقناع.

تأثير الجماعة التي ينتمي لها الفرد :

حيث تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أو حتى التي يرغبون في الانضمام إليها بدور قوي في التأثير علي عملية الإقناع لديهم ، ويمكن للقائم بالإقناع إستخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب

الأمثلة الملائمة، وإستغلال إقناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة.

تأثير قيادات الرأي : إن قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير والذين يسادون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة ،ويتأثر بهم الأفراد أحياناً كثيرة ،أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام. حيث يعمل قادة الرأي دوراً هاماً في تغيير اتجاهات الأفراد ، ويمكن للقائم بالقناع أيضاً استخدام هذا الدور في التأثير على المتلقي.

الاستراتيجيات المختلفة للإقناع

الاعتماد علي العاطفة أو المنطق في الاستمالة :في واقع الأمر ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع التأكيد فيها علي أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال،إلا أن درجة تأثير الإستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقياً ،حيث تعتمد في هذه الحالة علي إستمالة دوافع الفرد إلي حد ما وليس هناك طريق لتحديد مدي استخدام الإستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الإختلافات الفردية للمستهدفين ،وعندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل والمستهدفين فإن ذلك سوف يساعد علي إمكانية التعرف علي كل فرد علي حدة أو كل مجموعة صغيرة والأسلوب الأمثل للاستخدام معهم.

الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة:

تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف ،تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها وتقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف. فالرسالة التي تعمل علي إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت أو قُدر التخوف فيها، ويرجع السبب في ذلك إلي أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد ،ويؤدي ذلك إلي التقليل من شأن التهديد أو أهميته أو قد يؤدي إلي الابتعاد عن الرسالة بدلاً من التعلم منها أو التفكير في مضمونها.

البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي :

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم ويساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها ،تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلاً من أن يعمل علي خلق احتياجات جديدة لهم . ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنه وسيلة لتحقيق هدف كان لديه بالفعل ،فإقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل أو بدأ التفكير فيه من قبل علي الأقل.

عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع :يؤدي عرض الجانب والمؤيد لرأي المستهدفين إلي تدعيم رأيهم والتفاعل مع المتحدث العادي. لأن الرسالة التي

تعرض جانباً واحد من الموضوع تكون قادرة علي إقناع الأفراد ودفعهم إلي تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين. وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد والمعارض معاً بالنسبة للفرد الخبير. فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهة نظره بحياد يمكن أن يكون التأثير والإقناع اقوي لدي المستقبل لوجهة النظر درجة اعلي من القناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

ربط المضمون بالمصدر أو المرجع :

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات والآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع. ويلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر ،وذلك بإستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية. والمصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الاخري سوف تؤدي إلي نظرة سلبية قد تشكل مانعاً أمامهم للإقناع.

درجة الوضوح والغموض في الرسالة : تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة ولا تحتاج لجهد في تفسيرها وإستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعاً . إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطي الفرصة لإتجاهات المستقبلين أن تنشط في مقاومة تلك الرسالة ،في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف

الفرصة لكي يعمل ذهنه ويستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف.

الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة :

إذا قدم المتحدث في رسالته حججاً متناقضة ،فالحجج القوية أكثر تأثيراً علي المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المُساعدة ثم الأقل تأثير وإثارة الإحتياجات اولاً ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الإحتياجات تكون أكثر تأثيراً من تقديم المحتوي المقنع اولاً ، وعلي المتحدث بعد ذلك أن يقدم الحجج المؤيدة اولاً ،حيث أن ذلك سيقوي موقفه ويستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتي بعد الإقناع بالحجج المؤيدة.

التأثير المتراكم والتكرار :

التكرار من العوامل التي تساعد علي الإقناع ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلي تعديل الإتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع، إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل ،ويتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنويع أكثر إستعداداً ،وقد إتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد. كذلك فإن الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع اكبر من التعرض مرة واحدة.

جمع المعلومات عن العملاء

لوضع برنامج تسويق ناجح لسوق مستهدفة تم إختيارها ،يعتبر جمع وإستيعاب المعلومات عن عملائك أمراً لا غني عنه. من هم عملاؤك المستهدفون؟ ما الذي يرغبون في شرائه ؟ ولماذا يرغبون في شراء هذه المنتوجات؟ ومتي و أين يشترون المنتوجات في معظم الحالات ؟ وما الطريقة التي يرغبون في الشراء بها؟ . إن إجابات هذه الأسئلة تُزودك بالمعلومات اللازمة لوضع برنامج تسويقي يساعدك علي الوصول إلي عملائك علي أفضل وجه.ففهم السلوك الشرائي للمستهلك ، والتعرف علي العوامل الرئيسية الأربعة التي تؤثر علي السلوك الشرائي للمستهلك ،ووفهم سلوكيات الشراء التجاري و أوجه الاختلاف بين المشترين المستهلكين والمشترين التجاريين ،وشرح الأدوار السبعة المختلفة التي يتم القيام بها في عملية الشراء التجاري، وشرح العوامل الرئيسية الأربعة التي تؤثر علي سلوك الشراء التجاري.

جمع المعلومات عن العمليات والإتجاهات الشرائية للعملاء

بصفتك صاحب العمل أو المدير لشركتك ،يجب عليك فهم السلوكيات الشرائية لعملائك . ويمكن أن تساعدك هذه المعلومات في التنبوء بإحتياجاتهم المستقبلية وتحديد الأنشطة الترويجية التي تقوم بها ووضع خطة تسويقية إستراتيجية بناء على ذلك . ولكن كيف تقوم بجمع المعلومات عن العمليات الشرائية للمستهدفين؟ ، ومن خلال ذلك سوف تتمكن من التالي:-

التعرف علي المصدرين الأساسيين للحصول علي بيانات عن عملائك.

التعرف علي المصادر الداخلية الخمسة للمعلومات عن عملائك.

إستخدام الأربع أساليب لجمع البيانات عن عملائك.

وصف الخطوات الخمس التي يتم القيام بها أثناء عملية الشراء الاستهلاكي والتعرف علي أكثر الأنشطة الترويجية نجاحاً في كل خطوة.

وصف المراحل الثماني التي يتم المرور بها أثناء عملية الشراء التجاري.

التعرف علي الأسلوبين الأساسيين لتتبع الإتجاهات الحديثة في الشراء الإستهلاكي.

الأسواق المستهدفة

في الأسواق لا يمكن لأي شركة إرضاء جميع المستهلكين والمشترين بالموارد المتاحة لديها،ولتتمكن من الإستمرار في مزاولة نشاطها في عالم حافل بالمنافسة ، من الضروري تحديد الأسواق (أو شرائح الأسواق) المستهدفة الأساسية وتركيز موارد المشروع القليلة علي طرق خدمة هذه الأسواق علي أكمل وجه. وبذلك ستتمكن من التالي:

التفريق بين تقسيم السوق إلي شرائح ،وتحديد الأسواق المستهدفة وتوضيح السوق.

إستخدام الأربع طرق لتقسيم أسواق المستهلكين إلي شرائح والخمسة طرق لتقسيم السوق الصناعية إلي شرائح.

تحديد معايير تقسيم السوق إلي شرائح بإسلوب فعال.

التعرف علي الاستراتيجيات الثلاث لتغطية السوق والعوامل الخمسة التي ينبغي أن توضع في عين الاعتبار عند اختيار إستراتيجية تغطية السوق.

تخطيط وتطوير المنتج

تعتبر المنتوجات والخدمات جزءاً حيوياً في الشركة ،وبالتالي فمن الضروري التخطيط والتطوير للمنتوجات بعناية شديدة ،ويجب تحديد أي خواص المنتج التي تحظي بأكبر قدر من التفضيل لدي عملاء الشركة وتصميم المنتج علي ذلك الأساس. كم أن هناك قرارات ينبغي أن تتخذها الشركة بشأن تخصيص العلامات التجارية والتغليف ووضع البطاقات اللاصقة ، وخدمات دعم المنتج. ستتمكن مما يلي:-

التعرف علي الأنواع الخمسة للمنتوجات والخدمات.

التمييز بين المنتوجات الإستهلاكية والمنتوجات التجارية.

التعرف علي القرارات الخمسة التي يجب عليك إتخاذها بشأن المنتج .

وصف المستويات الثلاثة للمنتج التي تشكل أهمية بالنسبة لعميلك.

التعرف علي المصدرين الأساسيين للأفكار الجديدة عن المنتوجات للشركة.

التسعير وإستراتيجية التسعير

إن تحديد سعر المنتج ليس بالمهمة السهلة واليسيرة علي أي مشروع ، إلا أن الأصعب منه هو إختيار انسب إستراتيجية تسعير. ومن الأخطاء الشائعة في إستراتيجية التسعير أن الشركات كثيراً ما تكون موجهة نحو التكلفة. ومن الأخطاء الشائعة الاخري في التسعير إغفال عنصر تغيير الأسعار عندما تطرأ تغيرات في السوق بالنسبة للمنتوجات المختلفة أو فئات العملاء أو مناسبات الشراء.عند ذلك يمكن أن تصل إلي التالي:--

وصغ الإتجاهات العامة الثلاثة في التسعير.

ذكر العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر علي التسعير.

وصف الإستراتجيتين الأساسيتين للتسعير بالنسبة للمنتوجات الجديدة.

ثامنا: وصف وظيفي لمدير المبيعات

مدير المبيعات والتسويق الاستراتيجي ؛ يقوم بتحديد الأهداف والرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للتعرف على مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات في إدارة التسويق والمبيعات ، ومسئول عن إعداد ووضع الخطط التسويقية والبيعية وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقويم للأنشطة البيعية والتسويقية ، ووضع الخطة التنفيذية الخاصة بإدارة المبيعات بما يخدم الخطة الإستراتيجية العامة للشركة، وضمان تنفيذ هذه الخطة بالتأكد من سير أعمال إدارة التسويق والمبيعات ،

وهو مسئول أيضاً عن تحديد احتيجات القسم من مندوبى المبيعات والتسويق والتوزيع ومؤهلاتهم واحتياجاتهم وتدريبهم وتأهيلهم ، وتقدير ميزانية إدارة التسويق ، ورفع الحصة السوقية للشركة في الأسواق المستهدفة لتحقيق ميزة تنافسية .

مهام الوظيفة:

تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم أسياسات البيعية داخل الشركة كالسياسات الخاصة بالمنتجات (قطع غيار السيارات) وتقديم التوصيات بخصوص تطويرها وإدخال منتجات او خدمات جديدة ، والسياسات الخاصة بالأسعار والتوزيع والإعلان والترويج والاتصال مع الأسواق المستهدفة وتحديد الرؤية والرسالة الإستراتيجية .

تنظيم الأنشطة البيعية والتي تشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال من مندوبى ومشرفي البيع والتسويق والتوزيع وتحديد المهام لكل فرد في إدارة التسويق .

تنفيذ الانشطة البيعية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية للسياسات البيعية والتسويقية .

الاشراف على جهود رجال البيع والتسويق والتوزيع والدعاية وتوجيها بشكل سليم .

تنسيق الانشطة البيعية مع الادارات الاخرى كالمشتريات والمخازن والانتاج والمالية .

الرقابة والتقيم على الانشطة البيعية، وتشمل تحديد المناطق البيعية، تحديد مسارات رجال البيع، وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن النشاط البيعي وتقويم النتائج التي توصل إليها واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره..الخ.

- المشاركة في اختيار وتوظيف رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، وتحديد المؤهلات المطلوبة .
- تحديد احتياجات رجال البيع من التدريب ونوع التدريب المطلوب لكل فرد.
- تحفيز رجال البيع من تحديد أساليب التحفيز المختلفة والبحث باستمرار عن المكافئات التي تحفز جهود رجال البيع وتزيد من كفاءتهم .
- تقويم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع.
- كتابة العقود والاتفاقيات ووضع اسس عملية لسياسات التسعير والخصومات والتحصيل النقدى والأجل .
- وضع خطط ورسم سياسات البيع والتسويق بالتعاون مع المدير التنفيذي والإدارة العليا ، ووضع أهداف وغايات البيع ووضع الاستراتيجيات التي تحقق هذه الاهداف.

- تأسيس قاعدة بيانات عن الأسواق والمنافسين والمناطق الجغرافية وتوزيعاتها.
- وضع البرامج التسويقية المباشرة والإشراف على تنفيذها من خلال الاتصال بوكالات الدعاية والإعلان ، ووضع خطط الترويج والدعاية والإعلان والعروض البيعية بالتنسيق مع الإدارة العليا .
- عمل البحوث التسويقية ودراسة الحصة السوقية للشركة وللمنافسين ، ومتابعة أوضاع المنافسين واستراتجياتهم والجديد في السوق .
- العمل على رفع الحصة السوقية من خلال زيادة حجم وتمية مبيعات الشركة.
- البحث الدائم عن عملاء جدد والتواصل معهم والحفاظ على علاقات متينة معهم.
- المشاركة في المفاوضات التي تجري مع الوكلاء والموزعين.
- تحديد المناطق البيعية لاستفادة من أكبر عدد من العملاء ، وتقسيم السوق إلى قطاعات.
- متابعة وتقييم وقياس أداء رجال البيع وتحسين مهاراتهم .
- متابعة خدمة ما بعد البيع والتواصل الدائم مع العملاء والرد على متطلباتهم.
- رفع تقارير دورية مفصلة بالانجازات والمشاكل التسويقية للإدارة العليا والمعوقات التي تواجه القسم ومقترحات حلولها.

متطلبات الوظيفة:

1- المؤهلات العلمية:-

الحد الأدنى للمؤهل

بكالوريوس

الحد الأعلى للمؤهل

ماجستير

التخصص المطلوب

إدارة أعمال، أو تسويق.

2- الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن 5 سنوات في نفس المجال.

3 - السن لا يزيد عن 40 سنة .

4- القدرات والمهارات المهنية:-

- القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه الفعال للعمليات البيعية ولطاقم البيع والتسويق .
- القدرة على القيادة وتحفيز وتوجية طاقم البيع.
- القدرة على إعداد التقارير الدورية ؛؛؛ والسنوية.
- معرفة جيدة باللغة الانجليزية والتعامل مع الكمبيوتر.
- قدرات عالية في وضع ورسم الخطط والسياسات التسويقية والبيعية.

- مهارات عالية في إعداد البحوث والدراسات التسويقية.
- مهارات عالية في الاتصال والتفاوض وحل المشاكل وإدارة الأزمات.
- مهارات التسويق الإلكترونى على المواقع المختلفة بالإنترنت .
- على دراية ومعرفة وفهم تام للمنتجات التي يسوقها و يبيعها من قطع الغيار المختلفة والماركات العالمية.
- تخطيط المناطق والمسارات البيعية .
- ادارة الاجتماعات البيعية بفاعلية .
- القدرة على التحليل الإستراتيجى لإدارة التسويق بالشركة .
- توجيه عناية أكبر لكبار العملاء (العملاء الإستراتيجيون) والتركيز عليهم (تطبيق نظرية باريتو 20/80) وقياس رضا العملاء وسرعة الاستجابة لخدمتهم.
- القدرة على استخدام الأساليب الرياضية واللأحصائية وإجراء الاختبارات كاختبار الصدق والثبات والتوزيع التكراري وتحليل التباين وأساليب الارتباط وغيرها من الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس وتحليل اتجاهات وأراء العملاء.
- مهارات إدارة فرق العمل بنجاح .
- القدرة على استدراج افضل الطرق للتوظيف المتنوع وبما يضمن زيادة المبيعات .

- مهارات التعامل مع الجمهور، ومهارات إدارية وإشرافية، ومهارات إدارة الوقت.

- مهارات التسويق الدولي والتصدير الخارجي .

5- القدرات والمهارات الشخصية:-

- التمتع بالآداب والأخلاق المهنية والعامة من الأمانة والمصداقية والقدوة الحسنة .

- التمتع بالذكاء والتفكير الإبتكاري والإبداعي.

- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وتحمل ضغط العمل والتحلي بالصبر وضبط النفس وعدم الإنفعال.

- المرونة والقدرة على التكيف .

تاسعا: قوانين يتمتع بها رجل البيع الناجح.

1)البيع: في عالم الأعمال لا يحدث شيء إلا إذا باع شخص شيء ما إلى شخص أخر:

الشيء الحيوي والضروري للتجارة والأعمال هو إتمام عملية البيع يستلزم هذا الأمر حث العملاء على طلب الشراء ولكن معظم رجال البيع ينصرفون قبل أن يتيحوا للعميل المتوقع فرصة حقيقية ليوافق على الشراء، باختصار لكي تستطيع البيع. يجب أن تلتمس طلب الشراء من العميل.

2) العزيمة: يتحدد مدى نجاحك في مجال المبيعات على درجة عزيمتك وتصميمك:

في مجال المبيعات يعتمد مدى النجاح الذي تصل إليه بشكل كبير على معتقداتك الداخلية أكثر منه على العوامل الخارجية الأخرى. ولهذا لكي تصبح الأفضل وتحقق دخل أكثر ضع هذا القانون نصب عينيك وتخلص من مفاهيمك وتوقعاتك السلبية وأقبل على عملك بكل حب وتفاني.

3) الاحتياجات: يهدف كل قرار شرائي إلى تلبية حاجة أو تحقيق هدف ما:

كلما ذادت معرفتك بالاحتياجات الحقيقية للعملاء، كلما استطعت فهم كيفية وضع منتجتك أو خدماتك أمامهم كحل أمثل يبحثون عنه . رجال البيع الممتازين دائماً ما يكونون ذوي حس وانتباه مرهف لاحتياجات العملاء.

4) المشكلات: النظر إلى المنتجات و الخدمات على أنها حل ما لمشاكل بعينها:

يشتري العملاء المنتج لتوقعهم بأنه سيحل مشاكلهم لا من أجل المنتج في حد ذاته لذا فإن رجال المبيعات الأكثر فعالية هم الأكثر احترافا في تقديم منتجاتهم كحلول لمشاكل العملاء.

5) الإقناع: الإقناع في البيع هي محاولة إظهار أن قيمة المنتج تساوي أكثر من سعره:

يسعى المشترون دائماً نحو إيجاد حل واحد لأكبر عدد ممكن من لاحتياجاتهم وبأرخص أسعر. يشعر العملاء بارتياح عندما يعلمون أن آخرين قد تمكنوا من أيجاد حلول لنفس نوعية مشاكلهم. مما يدفعهم لقبول المنتج والخدمة.

6) الأمان: أكثر احتياجات الإنسان أهمية: الحصول على الأمن الشخصي والمالي والعاطفي:

يدخل رجال المبيعات الفعالين مباشرة من باب العميل للأمن . وبتوفير الأمان والثقة له سيشعر العميل بأن المخاطر ستقل كثيراً إذا أقدم على التعامل معك . يمثل هذا حافزاً قوياً لمزيد من التعامل .

7) المخاطرة : المخاطرة موجودة دائماً في أي نوع من أنواع الاستثمارات:

لا تستطيع أبداً تجنب مخاطر الحياة. يعي رجال المبيعات الأذكياء هذه الحقيقة ، ودائماً ما يضعون منتجاتهم في وضع يبرزهم بأنها الاختيار الأقل خطراً. فهم يقومون بعمل كل شيئا ممكن لتخفيض مفهوم المخاطرة (من وجهة نظر العملاء) ويتحدثون مباشرة معه بشأن مخاوفه من ارتكاب خطأ ناتج عن قرار الشراء . ينظر أثناء عملية البيع إلى كل شيء من زاوية تقليل

أو زيادة المخاطر عن عملية البيع. يعمل رجال البيع الأكفاء ويفهمون ذلك تماماً . كل فعل يقومون به يهدف إلى إعطاء العميل انطباع بأنه تم أخذ كافة المخاطر في الحسبان. وتم تعديلها لكي تصبح في حدود معايير الأمان.

8) الثقة: تنشأ عمليات البيع الناجحة من خلال الصلة القوية بين رجل البيع و العميل:

في مجال المبيعات الثقة هي كل شيء .فرجال البيع الأكفاء يطرحون أسئلة بشأن الاحتياجات المطلوبة ثم يصغون باهتمام للإجابات. بهذه الطريقة تنشأ روابط قوية بينهم وبين العملاء. فبعد الإنصات ينصحون العميل بما يناسب احتياجاته بالفعل.

9) العلاقات: عملية البيع ما هي إلا"بيع علاقة":

يبنى النجاح في مجال المبيعات على أساس القدرة على أقامة علاقات طيبة مع العملاء. فلن يقبل الناس على شراء سلعة أو خدمة بدون أن تكون هناك علاقة قوية مع رجل البيع المشرف على بيعها. ففي الحقيقة أن هذه العلاقة دائماً ما تستمر بعد صفقات البيع نفسها.

10)الصداقة: لن يشتري منك الناس أبداً ما لم يشعروا أنك تعمل لتحقق مصالحهم :

لدى رجال المبيعات الأكفاء فعالية كفاءة عالية في تكوين الصداقات . وهذا سيولد نشاط أعمال ممتاز . حيث يحب الناس أن يتعاملوا مع

الأشخاص الذين يقيمون علاقات معهم ويثقون فيهم . ولكي ترفع من أرقام مبيعاتك قم بتوسيع علاقاتك الحقيقية مع العملاء.

11) الطرح: نظرة العميل لك هي الحقيقية التي يعيشها ويتعامل على أساسها معك:

إن كل ما تقوم به يجب أن يشكل إضافة لنظرة العميل لك كناصح أمين له. أتبع هذا الأسلوب جيداً وستندهش لما سيحدث. سيقبل العميل في الشراء بثمن أكثر بقليل من السعر الذي يعرضه منافسيك لأنه يشعر بدعمك ومساندتك له.

12) السمعة: يتناسب دخلك مباشرة مع الصورة التي يراك بها العملاء:

يجب أن يراك العملاء في صورة الشخص الذي يتصرف لصالحهم ولكن يتقاضى راتبه من شخص أخر. حقق هذه السمعة وخلال فترة قصيرة جداً ستصبح واحداً من أصحاب الدخل المرتفع في مجالك.

13) التخطيط: يجهز رجل المبيعات الممتاز كافة التفاصيل قبل كل صفقة:

الصفة الشخصية لرجل المبيعات المحترف والمتميز عن غيره. هي القدرة على الإعداد بدقة وبعناية شاملاً كافة التفاصيل الخاصة بالصفقة. كلما زادت درجة الأعداد بدقة وبعناية شاملاً كافة التفاصيل الخاصة بالصفقة. كلما زادت درجة توقعك وأعددت لها مبكراً . تمكنت من خدمة العميل بصورة

أفضل بكثير . أيضا كلما كانت الخدمة أفضل كلما أصبحت أكثر احترافا من وجهة نظر العميل.

14) التحفيز: يحب كل شخص أن يشعر أنه نجح في اتخاذ قرار الشراء بناء على حكمة أكتشفها بنفسه:

لا يحب الناس الشعور بأنهم قد وقعوا ضحايا لأسلوب عرض تسويقي أ بيعي جذاب. بل على العكس. أنهم يحبون أن يشعروا أنهم اتخذوا قرار الشراء بأنفسهم وبناء على المعلومات التي توفرت أمامهم. وفقاً لذلك فإن رجال المبيعات الأكثر فعالية هم الذين يضعون أنفسهم في صورة المرشد الذكي الذي يساعد العملاء على الحصول على الأفضل بالنسبة لهم بالشرح الواضح عن كيفية الاستخدام الأمثال للمنتجات والخدمات.



المراجع :

1. بشير عباس العلاق، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، 1999.

2. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى (2005)، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية -الإسكندرية-.

3. جلال إبراهيم ونهال فريد مصطفي (2004) ، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية الإسكندرية.

4. صديق محمد عفيفي، التسويق مبادئ علمية و تطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1979.

5. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة.

6. طاهر مرسي عطية، التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة -1993-

7. طلعت أسعد عبد الحميد (1997) ، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين الشمس القاهرة.

8. عائشة المالقي ،البنوك الاسلامية(التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق)، المركز الثقافي العربي، ط1 ، سنة 2000.

9. عبد الرحمن بن محمد عوض الجزيري ، الفقه على المذاهب الأربعة ، دار ابن هشام ، القاهرة

10. عبد الرزاق السنهوري ، الوسيط في شرح القانون المدني/التامينات الشخصية والعينية، دار احياء التراث العربي، سنة 1970.

11. عبد الرزاق الهيتي، المصارف الاسلامية بين النظرية والتطبيق، دار اسامةللنشر، الاردن، عمان،ط1 ، 1998 .

12. عبد الستار أبو غدة ، اوفوا بالعقود،منشورات مجموعة دلة البركة، 1977.

13. عبد الله بن أحمد بن قدامة المقدسي،المغني ،الرياض، مكتبة الرياض الحديثة،1401هـ .

14. علاء الدين بن مسعود الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتاب العربي، ط2،بيروت ،1394هـ .

15. العلامة علي حيدر ،درر الحكام في شرح مجلة الاحكام، دار الجليل بيروت ، المجلد الثالث.

16. علي هادي جبرين (2006)، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان -الأردن-.

17. عمر عبد الله كامل ، القواعد الفقهية الكبرى وأثرها في المعاملات المالية ، دار الكتب ، القاهرة 2000.

18. الفتاوى الشرعية، الجزء الثاني، البنك الإسلامي الأردني، الفتاوى الصادرة عن ندوة البركة للاقتصاد الإسلامي المنعقدة في المدينة المنورة بتاريخ 17-20 رمضان 1403هجري .

19. فتاوى المؤتمر الثاني للمصرف الإسلامي، المنعقد في دولة الكويت ما بين 6-8 جمادى الأخرى 1403هـ الموافق 21-23 آذار سنة 1983.

20. فقه البيوع ، الشيخ محمد الفراج .
21. القانون المدني الأردني (م 465).
22. محمد الحناوي، إدارة التسويق، مدخل الأنظمة و الإستراتيجيات.
23. محمد بن كرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادرن بيروت.
24. محمد توفيق ماضي واسماعيل السيد (1999) ، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية.
25. محمد صلاح الصاوي، مشكلة الاستثمار في البنوك الاسلامية، دار الوفاء، المنصورة، ط1 ، سنة 1990.
26. مسائل حديثة في فقه المعاملات ، فهد محمد الجبزي .
27. مسلم بن حجاج بن مسلم القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، المكتبة العصرية، صيدا ، بيروت ، سنة 2004.
28. مصطفي طايل،القرار الاستثماري في البنوك الاسلامية، مطابع غاشي، طنطا، سنة 1999.
29. مقدمة في المعاملات المالية و بعض التطبيقات المعاصرة ، دورة ألقيت في حفر الباطن لعام 1426 هـ ،الدكتور يوسف الشبيلي .
30. يحيى بن شرف النووي، روضة الطالبين، المكتب الإسلامي للطباعة والنشر، قطر.
31. تقرير عن مهارات التسويق شبكة الإنترنت

32. تقرير عن فن التسويق موقع شبكة إنترنت
www.thawra.alwehda.gov.sy
33. تقرير عن مهارات التسويق موقع شبكة إنترنت
www.brooonzyah.net
34. فن ومهارات التسويق موقع شبكة انترنت
www.adamadv.com

35. Charnes A. et Cooper W.W., (1961), Management Models and Industrial Applications of Linear Programming, Wiley, New York,..

36. Stadtler H. & Kilger C., (2000, 2002), Supply Chain Management and Advanced Planning –Concepts, Models, Software and Case Studies-, Second Edition Springer – Verlag Berlin. Heidelberg

37. Martel J.M. and Aouni B., (1990), Incorporating the Decision-Makers Preferences in the Goal-Programming Model. Journal of the Operational Research Society, 41(12):1121-1132,

38. .Ignizio J.P., (1982), A review of goal programming : a tool for multiple-objective systems, Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall, ..

39. Vincke Ph., (1989), L'aide Multicritère à la décision, Editions de l'université Bruxelles.

40. Bourbonnais R. et Usunier J.C., (2004), Prévision des ventes –Théorie et Pratique- Collection Gestion 3eme édition Economica Paris.

